



Academia Militar

A prática de equitação como um exponencial do desenvolvimento das competências de liderança no Ensino Superior: Academia Militar

Aspirante Oficial Aluno Cavalaria Filipe Daniel Menaia de Oliveira

Orientador: Tenente-Coronel Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, setembro de 2015**



Academia Militar

A prática de equitação como um exponencial do desenvolvimento das competências de liderança no Ensino Superior: Academia Militar

Aspirante Oficial Aluno Cavalaria Filipe Daniel Menaia de Oliveira

Orientador: Tenente-Coronel Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, setembro de 2015**

Dedicatória

À Ana Tereso que me apoiou permanentemente com toda a força, sempre com
máximo de si para o meu sucesso, o nosso sucesso!
Aos meus pais que sempre me apoiaram para conseguir atingir este grande objetivo
de ser Oficial do Exército Português!
Ao meu curso de Cavalaria por todos aqueles momentos que pudemos partilhar!
Ao Cavalo, aquele a quem devemos momentos de prazeres e glórias, alegrias e
tristezas, mas apesar de tudo, sempre franco e amigo!

Agradecimentos

Não quero deixar de tornar público o meu agradecimento a todas as pessoas que indiretamente me ajudaram na realização do Trabalho de Investigação Aplicada que aqui apresento, é o resultado de empenho, dedicação e colaboração de uma vasta lista de pessoas.

Ao Tenente – Coronel de Infantaria José Dias Rouco pelo apoio e motivação que me deu em todos os instantes, orientando-me para a realização deste trabalho.

Ao Gabinete da Arma de Cavalaria, particularmente ao Tenente – Coronel Cavalaria Miguel Freire e ao Major Cavalaria Carlos Gabriel, por toda a disponibilidade e apoio.

Ao Tenente – Coronel Cavalaria Aníbal Marianito pela partilha de conhecimento e experiência.

À Senhora Paula Franco da biblioteca da Academia Militar que, apesar das imensas tarefas que tem de cumprir, sempre disponibilizou o seu tempo para me ajudar nas pesquisas para a realização deste trabalho.

À minha família que me ajudou em tudo o que pôde.

A todos aqueles que involuntariamente me esqueci de referir, o meu obrigado.

Resumo

O presente estudo incide sobre a equitação como exponencial de desenvolvimento das competências de liderança e pretende contribuir para um conhecimento mais objetivo e aprofundado sobre de que forma a equitação, praticada na Academia Militar, pode desenvolver ou exponenciar nos alunos competências fundamentais para o exercício das funções de comando, direção e chefia. Assim, este trabalho de investigação tem como principal objetivo verificar se a prática de equitação é uma tecnologia educativa moderadora para o desenvolvimento de competências associadas à liderança, essenciais ao desempenho dos futuros Oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana.

Para o estudo foi utilizado um inquérito de competências de liderança e utilizada uma amostra de 180 indivíduos (praticantes e não praticantes de equitação) de diferentes instituições. Com base nos dados das respostas obtidas ao inquérito efetuou-se o tratamento e a análise estatística, com recurso ao programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences*.

Da análise de dados, conclui-se que existem diferenças ao nível de proficiência das competências de liderança entre praticantes e não praticantes de equitação na Academia Militar, no Colégio Militar e na Universidade de Évora, sendo os praticantes de equitação que mostram um nível superior de proficiência nas competências em estudo.

Conclui-se que através da prática de equitação, a Academia Militar ganha nos futuros oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana líderes com um nível superior do domínio das competências de liderança, cumprindo assim a sua missão de ensino e formação dos futuros líderes.

Palavras-chave: Ensino superior militar, Academia Militar, Equitação, Competências de liderança, Formação.

Abstract

The present study focuses about horse riding as a development exponential of leadership skills and aims to contribute to a more objective knowledge and thorough about how does horse riding, practiced at the Military Academy, can develop or raise at the students fundamentals skills for the exercise of the command functions, direction and leadership. Thereby, this research work has as main objective to verify if a riding practice is an educational technology moderator for the leadership associated skills development, essential to the future Officers of the Army and Republican National Guard performance.

For the study was used a survey of leadership skills and used as sample 180 individuals (horse riding practitioners and not practitioners) of different institutions. Based on data of the inquiry answers has been performed the statistical treatment and analysis, using the statistical program *Statistical Package for Social Sciences*.

From the data analysis, it is concluded that there are differences at the level of proficiency of leadership skills among horse riding practitioners and not practitioners at the Military Academy, at the Military College and at Évora University, being the riding practitioners who show a higher level of proficiency at the skills in study.

It is concluded that through horse riding practice the Military Academy won at Future Officers of the Army and Republican National Guard leaders with a superior level of leadership skills domain, thus fulfilling their teaching mission and training of future Leaders.

Keywords: Military higher education, Military Academy, Horsemanship, Leadership skills, Formatio

Índice Geral

Dedicatória	iii
Agradecimentos	iv
Resumo.....	v
Abstract	vi
Índice Geral.....	vii
Índice de Figuras.....	x
Índice de Quadros e Tabelas	xi
Lista de Apêndices e Anexos	xiii
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrônimos	xiii
Capítulo 1 - Introdução	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Importância e justificação da investigação	1
1.2. Questão central	2
1.3. Questões derivadas	2
1.4. Hipóteses de investigação.....	3
1.5. Modelo metodológico da investigação	4
1.6. Estrutura do trabalho	6
1.7. Objeto e objetivos do estudo	6
Capítulo 2 - Liderança	8

2.1. Introdução	8
2.2. Conceito de liderança	8
2.3. A liderança e os traços e estilos	10
2.4 A liderança e a inteligência emocional	12
2.5. Competências de liderança	13
 Capítulo 3 – Equitação e as suas Competências	15
3.1. Enquadramento	15
3.2. Equitação	15
 Capítulo 4 – Trabalho de Campo e Metodologia	
da Investigação.....	20
4.1 Introdução	20
4.2. Tipo de estudo	20
4.3 Metodologia para a parte prática	21
4.4. Elaboração do inquérito.....	21
4.5. Validação do inquérito.....	22
4.6. Inquérito finalz	23
4.7. Amostra	26
4.8. Procedimentos – Recolha de dados e métodos estáticos utilizados	27
 Capítulo 5 – Apresentação, Análise e Discussão	
dos Resultados	28
5.1. Introdução.....	28
5.2 Análise do inquérito por questionário	28
5.2.1. Caracterização sociodemográfica da amostra.....	29
5.2.2. Estatística descritiva das 23 competências de liderança.....	31

5.2.2.1. Análise das competências de liderança dos alunos praticantes e não praticantes da academia militar.....	31
5.2.2.2. Análise das competências de liderança dos alunos praticantes e não praticantes do colégio militar	32
5.2.2.3. Análise das competências de liderança dos alunos praticantes e não praticantes na Universidade de Évora	33
5.2.3. Comparação múltipla de médias: diferenças significativas.....	34
5.3 Discussão de resultados	43
 Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações	44
6.1 Introdução	44
6.2 Verificação das hipóteses de investigação.....	44
6.3 Cumprimento dos objetivos.....	45
6.4 Resposta às questões derivadas	45
6.5 Resposta à questão central	47
6.6 Conclusões finais.....	47
6.7 Limitações da investigação.....	48
6.8 Desafios para investigações futuras.....	49
 Bibliografia.....	50

Índice de Figuras

Figura nº 1 - Modelo síntese do TIA	5
Figura nº 2 - Modelo conceptual	21
Figura nº 3 - Categoria dos inquiridos.....	29
Figura nº 4 - Idade dos inquiridos	30
Figura nº 5 - Género dos inquiridos.....	30
Figura nº 6 - Competências de liderança entre praticantes e não praticantes de equitação da Academia Militar.....	31
Figura nº 7 - Competências de liderança entre praticantes e não praticantes de equitação do colégio militar	33
Figura nº 8 - Competências de liderança dos alunos praticantes e não praticantes de equitação na Universidade de Évora	34

Índice de Quadros e Tabelas

Quadro nº 1 - Modelo estrutural do trabalho de investigação	6
Quadro nº 2 - Competências de Liderança segundo The <i>United States Office of Personnel Management</i>	14
Quadro nº 3 - Competências associadas a modelos de Liderança	14
Quadro nº 4 - Objetivos da secção de equitação no 2ºano escolar da AMAN	17
Quadro nº 5 - Objetivos da secção de equitação no 3ºano escolar da AMAN	18
Quadro nº 6 - Objetivos da secção de equitação no 4ºano escolar da AMAN	19
Quadro nº 7 - Fiabilidade das escalas usando o Alpha de Cronbach.....	22
Quadro nº 8 - Competências e descrição	23
Quadro nº 9 - Coeficiente alpha de Cronbach, segundos critérios de Hill e Hill (2012).....	25
Tabela nº 1 - Comparação múltipla de média: Consideração.....	35
Tabela nº 2 - Comparação múltipla de média: Aptidão técnico-profissional.....	35
Tabela nº 3 - Comparação múltipla de média: Autoconfiança	36
Tabela nº 4 - Comparação múltipla de média: Autocontrolo	36
Tabela nº 5 - Comparação múltipla de média: Capacidade para resolver problemas	37
Tabela nº 6 - Comparação múltipla de média: Comunicação.....	37
Tabela nº 7 - Comparação múltipla de média: Comunicação assertiva.....	37
Tabela nº 8 - Comparação múltipla de média: Coragem.....	37
Tabela nº 9 - Comparação múltipla de média: Promoção do desenvolvimento	38
Tabela nº 10 - Comparação múltipla de média: Empatia	38
Tabela nº 11 - Comparação múltipla de média: Liderança participativa.....	39
Tabela nº 12 - Comparação múltipla de média: Liderança por delegação	39
Tabela nº 13 - Comparação múltipla de média: Flexibilidade e adaptabilidade	39
Tabela nº 14 - Comparação múltipla de média: Trabalho de equipa e coesão	40
Tabela nº 15 - Comparação múltipla de média: Gestão de conflitos e negociação ..	40
Tabela nº 16 - Comparação múltipla de média: Influência	40
Tabela nº 17 - Comparação múltipla de média: Orientação para a tarefa	40

Tabela nº 18 - Comparação múltipla de média: Reconhecimento e valorização	41
Tabela nº 19 - Comparação múltipla de média: Relações interpessoais	41
Tabela nº 20 - Comparação múltipla de média: Tomada de decisão.....	41
Tabela nº 21 - Comparação múltipla de média: Transparência.....	42
Tabela nº 22 - Comparação múltipla de média: Visão	42
Tabela nº 23 - Comparação múltipla de média: Proatividade	42

Lista de Apêndices e Anexos

Apêndice A.....	A - 1
Competências de Liderança.....	A - 1
Apêndice B.....	B - 1
Inquérito de competências de Liderança	B - 1
Apêndice C.....	C - 1
Comparação Múltipla de Médias (Teste Tukey)	C - 1
Anexo A.....	A - 1
Domínio e Tipo de Competências.....	A - 1

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

α	Alfa de Cronbach
AM	Academia Militar
AMAN	Academia Militar Agulhas Negras
CM	Colégio Militar
EME	Estado Maior do Exército
NEP	Norma de Execução Permanente
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
UE	Universidade de Évora
US	Unitaded States
X_m	Média da amostra

Capítulo 1

Introdução

1.1. Enquadramento

Este Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) insere-se no âmbito do Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Cavalaria, ministrado na Academia Militar e tem como título “ A Equitação como Exponencial do Desenvolvimento de Competências de Liderança no Ensino Superior: Academia Militar”.

Este trabalho, que se desenvolve no último ano de formação, designado Tirocínio para Oficial, constitui uma análise sobre quais as competências de Liderança que a prática da Equitação desenvolve, com vista a um eficaz desempenho por parte dos futuros Oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana.

1.2. Importância e justificação da investigação

No desenvolvimento desta investigação a primeira etapa é a escolha do tema, a qual não deve ser tomada sem ponderação nem reflexão por parte do investigador “qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação que suscita interrogações, um mal-estar ou uma inquietação, que pede uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão” (Fortin, 2009, p. 66).

O investigador ao escolher o tema deve ter domínio e conhecimento acerca daquilo que vai investigar, segundo Fortin (2009) deve ser um assunto pertinente, atual e de interesse geral.

Na época em que vivemos, marcada por uma crescente dificuldade económica, o sucesso das organizações depende não só do conhecimento técnico mas da capacidade de liderança das chefias que têm de ter a capacidade de responder à diversidade das situações com que são confrontadas diariamente. Os sistemas de ensino americanos e europeus cada

vez mais se preocupam com a formação dos futuros líderes, e desta forma há uma maior preocupação em oferecer aos alunos as competências fundamentais (transversais) para a sua inserção no mercado de trabalho.

Neste contexto, a importância desta investigação é verificar se a prática de equitação é uma excelente tecnologia educativa e pedagógica para o desenvolvimento de algumas competências associadas à liderança. Na Academia Militar, a equitação é uma das disciplinas curriculares de todos os Cadetes-alunos do 2º ano escolar, com continuidade no 4º ano escolar pelos cursos de Cavalaria do Exército Português e da Guarda Nacional Republicana. Por sua vez a liderança é o tema de uma disciplina curricular de todos os Cadetes-alunos do 4º ano escolar, fornecendo algumas ferramentas para a formação dos futuros oficiais enquanto comandantes, diretores ou chefes.

A escolha deste tema tem como objetivo verificar se a equitação auxilia os futuros oficiais do Quadro Permanente do Exército e da Guarda Nacional Republicana a desenvolver determinadas competências de liderança, elemento essencial para a prática de um bom comando.

1.2. Questão central

Segundo Fortin (209, p. 72), a questão de investigação é definida como sendo “uma pergunta explícita respeitante a um tema de estudo que se deseja examinar, tendo em vista desenvolver o conhecimento que existe”. A questão central “consiste em procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 32).

De acordo com estes conceitos e de forma a alcançar o objetivo deste trabalho foi feita a seguinte questão central: “Qual a importância da equitação na formação dos futuros líderes do Exército e da Guarda Nacional Republicana na Academia Militar?”.

1.3. Questões derivadas

A partir da questão central surgem as seguintes questões derivadas:

Questão derivada nº1: Qual a diferença do nível de proficiência das competências de liderança entre os Cadetes praticantes e não praticantes de equitação na Academia Militar?

Questão derivada nº2: Qual a diferença do nível de proficiência das competências de liderança entre os alunos praticantes e não praticantes de equitação Colégio Militar?

Questão derivada nº3: Qual a diferença do nível de proficiência das competências de liderança entre os alunos praticantes e não praticantes de equitação na Universidade de Évora?

Questão derivada nº4: Existem diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação?

1.4. Hipóteses de investigação

As hipóteses de investigação são possibilidades que podem ou não ser confirmadas durante a investigação, mas que servem de ponto de partida e orientação do estudo para responder à questão central, segundo Quivy e Campenhoudt (2008), as hipóteses traduzem-se em afirmações enunciadas no presente, as quais visam responder às questões de investigação e consequentemente à questão central.

Tendo em conta as questões de investigação referidas anteriormente, teremos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese nº1: O grau de proficiência das competências de Liderança é mais elevado nos Cadetes Alunos que praticam equitação na Academia Militar.

Hipótese nº2: O grau de proficiência das competências de Liderança é mais elevado nos Alunos que praticam equitação no Colégio Militar.

Hipótese nº3: O grau de proficiência das competências de Liderança é mais elevado nos Alunos que praticam equitação na Universidade de Évora.

Hipótese nº4: Existem diferenças significativas entre alunos praticantes de equitação e não praticantes de equitação.

1.5. Modelo metodológico da investigação

Para a realização deste trabalho procurou-se seguir as normas da Redação do Relatório Científico Final da Academia Militar para a formatação do mesmo.

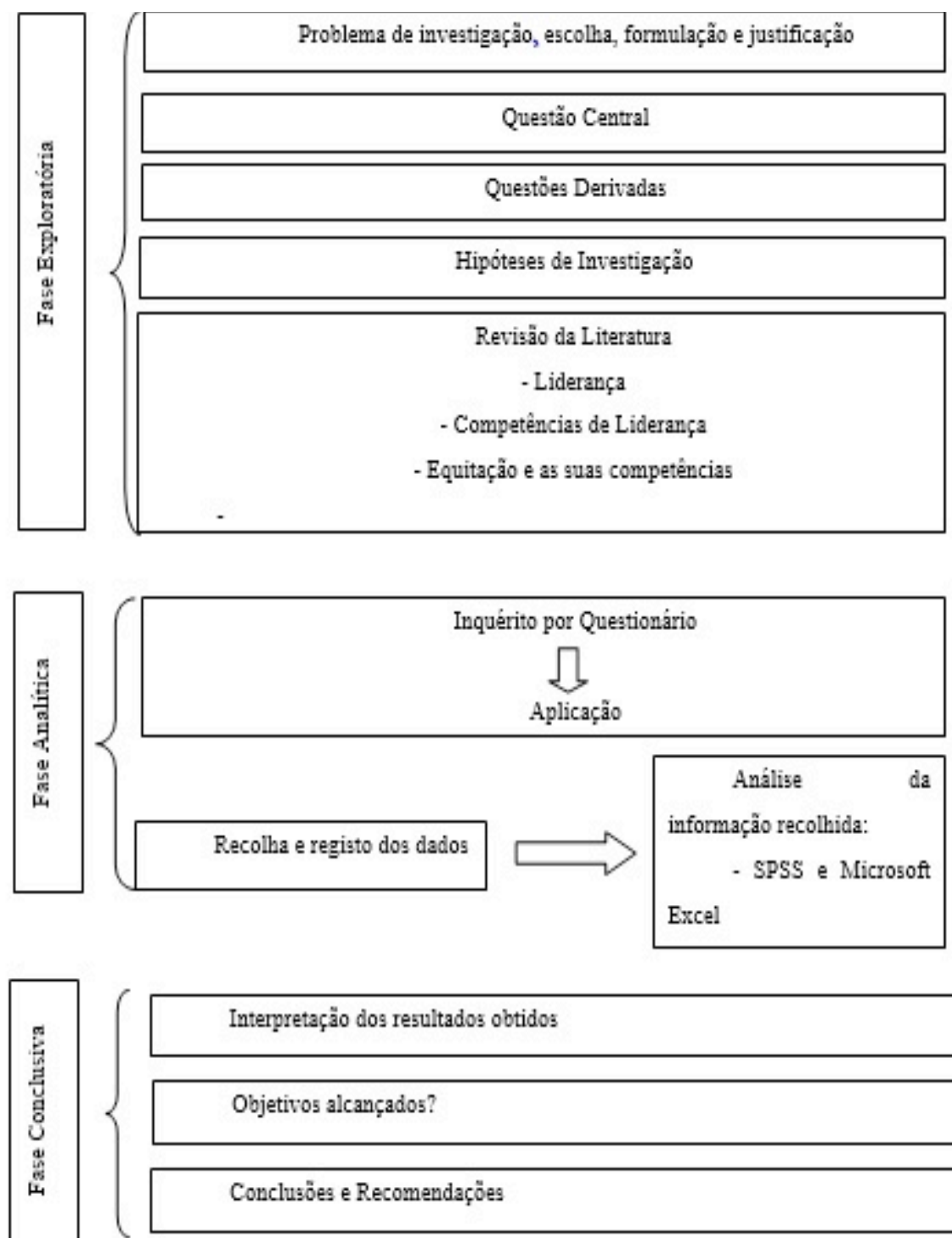
A metodologia utilizada foi dividida em duas fases distintas, a primeira refere-se ao estudo e pesquisa bibliográfica de conceitos definidos por vários autores, que servem de base para a nossa investigação. Segundo Sarmiento (2013), deve-se optar por métodos de investigação que privilegiam o recurso a instrumentos qualitativos e quantitativos. Nesta primeira fase foi identificada a questão de partida para a nossa investigação, bem como as questões derivadas, que auxiliam-nos a alcançar uma resposta sustentada e completa à Questão Central. Como possíveis respostas às perguntas derivadas, foram deduzidas várias hipóteses sem ainda estarem sujeitas a confirmações científicas. Para terminar a primeira fase, denominada de fase exploratória, é realizada a revisão da literatura, onde se define os conceitos de vários autores utilizados nesta investigação.

Na segunda fase, denominada de fase analítica, é onde se engloba a parte prática desta investigação, a realização do inquérito, o registo de dados e a análise dos mesmos.

Por fim, na nossa investigação temos a fase conclusiva, na qual utilizando os conceitos definidos na revisão da literatura com os dados obtidos na fase analítica, vamos confirmar as nossas hipóteses, responder às questões derivadas e por fim responder à questão central desta investigação.

A metodologia seguida para conseguirmos realizar a investigação e conseguirmos responder a nossa questão de partida é ilustrado na Figura nº1.

Figura nº 1 - Modelo síntese do TIA



1.6. Estrutura do trabalho

O trabalho está dividido em duas partes (Quadro nº 1), a Parte Teórica (I) e Parte Prática (II). A parte I está dividida em três capítulos, o primeiro capítulo explicita a pertinência e as motivações para a realização do presente estudo, onde se faz uma breve abordagem do tema, o seu enquadramento e a sua justificação e ainda onde se faz referência à pergunta de partida, às perguntas derivadas, às hipóteses e metodologia utilizada. O segundo capítulo apresenta o conceito de liderança e aborda o conceito de competências e o último refere-se à equitação e às suas competências. A parte II está dividida em três capítulos os quais apresentam, respetivamente, o trabalho de campo e metodologia de investigação, apresentação, estudo e discussão dos resultados e as conclusões e recomendações. Por fim, a bibliografia dos documentos que foram consultados, sem os quais não seria possível a realização deste trabalho.

Quadro nº 1 - Modelo estrutural do trabalho de investigação

PARTE I: Desenvolvimento teórico	Capítulo 1 – Enquadramento do trabalho de investigação
	Capítulo 2 - Liderança
	Capítulo 3 – Equitação e as suas competências
PARTE II: Caso Prático	Capítulo 4 – Trabalho de campo e metodologia da investigação
	Capítulo 5 – Apresentação, análise e discussão dos Resultados
	Capítulo 6 – Conclusões e recomendações

1.7. Objeto e objetivos do estudo

O objetivo de estudo é identificar as diferenças significativas, por parte da amostra em estudo, relativamente às vinte e três competências de liderança. Com esta investigação pretende-se, em geral, investigar possíveis diferenças entre praticantes de equitação e não praticantes de equitação no domínio das referidas competências.

Os objetivos específicos são:

1. Verificar se a prática de equitação desenvolve competências de liderança;

2. Identificar e analisar diferenças significativas entre o grau de proficiência das competências de liderança entre praticantes e não praticantes de equitação;
3. Comparação entre os alunos praticantes e não praticantes de diferentes Estabelecimentos de Ensino.

Capítulo 2

Liderança

2.1. Introdução

A revisão da literatura é uma etapa fulcral pois permite adquirir ou atualizar conhecimentos essenciais para a correta compreensão e desenvolvimento do tema escolhido. Desta forma, “a revisão da literatura consiste na identificação, localização e análise de documentos que contêm informação relacionada com o tema de uma investigação específica. O objetivo da revisão bibliográfica é o de situar o estudo no contexto e, com isso, estabelecer um vínculo entre o conhecimento existente sobre o tema e o problema que se pretende investigar” (Rosado, 2011, p.18).

2.2. Conceito de liderança

No conjunto vasto de definições que surgem sobre a liderança, tantas como os autores que sobre este assunto se debruçam, dando cada um a sua definição, existindo assim um grande número de definições e significados de liderança.

A liderança sendo uma “relação privilegiada entre líder e seguidores” (Luis, 2008), fez com que os primeiros estudos científicos sobre liderança se centrassem mais no líder do que nos processos de liderança. Entre as várias definições de liderança, segundo House a Liderança “é a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar, e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (Cunha et al. 2003, p.268), conjugado com Pelletier que define a liderança como “a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objetivos definidos”, o que nos indica que o fenómeno da liderança era essencial para quem tinha sobre a sua alçada um grupo de homens que, juntamente com ele, tinham objetivos traçados e em conjunto propunham-se a atingi-los, mas Cunha (2003) indica que “para a

liderança se exercer, o grupo, explicita ou implicitamente, necessita de consentir a influência do líder, de admitir ser influenciado”, ou seja, não é suficiente o líder ter a capacidade de influenciar uma vez que o grupo tem de permitir ser influenciado, e de acordo com Luís (2008) o exercício da autoridade de determinado indivíduo tem de ser aceite pelo próprio grupo.

O Homem capaz de fazer um grupo de indivíduos aceitar a sua autoridade tem de conseguir levar o outro, o influenciado, docemente a ver as coisas do mesmo modo que aquele que influencia, ao contrário do poder, uma vez que este assenta numa obrigação constrangedora, materializada pela ameaça, da força física ou de uma obrigação. Segundo Luís (2009) um líder deve promover ações sem que exista o sentimento de obrigação por parte de cada indivíduo, onde voluntariamente cumprem o objetivo traçado pela organização, e quanto maior a capacidade de liderar, menos terá que recorrer à coação (poder) para se impor.

Das várias definições de liderança que são apresentadas há duas características que são comuns, que são a influência que o líder exerce sobre os outros elementos do grupo e a execução dos objetivos previamente definidos pela organização, ou seja, a liderança poder ser entendida como um processo de influenciar um grupo de indivíduos, através de uma ação voluntária, a atingirem uma meta definida pela organização, sem nunca esquecer que a ação de influência dentro do grupo deve reger-se pelas normas da conduta ética, pois “a liderança é uma influência de relacionamento” (Pina e Rego, 2004, p.269) onde cada organização deve seguir-se pelos princípios da honestidade, equidade, respeito pelos outros, compaixão e integridade (Leitão & Rosinha, 2007).

O Dicionário de Termos Militares¹ não contem o termo liderança, mas alguns termos relacionados com o conceito que o termo exprime:

- Comando, como a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada;
- Chefia, como a arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga, da parte daqueles, confiança, respeito, coordenação leal e obediência;

¹ Dicionário elaborado pelos Institutos de Altos Estudos Militares (IAEM) e Estado-Maior do Exército (EME) (1977).

A prática de equitação como um exponencial do desenvolvimento das competências de liderança no Ensino Superior: Academia Militar

- Administração, como a ciência e arte do emprego dos recursos colocados à disposição de um comandante militar – recursos humanos, matérias, financeiros e de tempo – com vista ao cumprimento económico e eficiente da missão.

Segundo Vieira (2002), pode dizer-se que o comando é a autoridade investida, a chefia, a influência a exercer e a administração dos recursos a aplicar no seio da instituição militar, a interação entre o líder e os seguidores é materializada pelo comandante e os subordinados. “A arte de comandar é a arte de manejar os homens, convencê-los a realizar um trabalho de grupo eficiente, de modo que se consiga um objetivo visado” (Cupertino, 1985, p.14) e de acordo com Borges (2009) a excelência do comando é quando um individuo consegue ser líder e comandante em simultâneo. Leitão e Rosinha (2007, p.38) também afirmam que a combinação entre estas duas valências é difícil de obter, “não será por acaso que identificamos muitos militares com traços de personalidade e comportamentos de comandantes e um número residual de militares com qualidade de líderes”.

2.3. A liderança e os traços e estilos

Através do estudo realizado sobre a personalidade de vários grupos de sucesso foi permitido identificar um certo número de traços ou características comuns à maioria dos líderes desses grupos. Entenda-se por traços do líder “o conjunto de características intrínsecas ao líder que o auxiliam no ato de liderar “ (Borges, 2009, p. 7). No entanto, segundo Vieira (2002), o sucesso da liderança não é só garantida por a existência destes traços, embora eles constituam uma boa orientação para o desenvolvimento desejável da personalidade dos líderes. As características intrínsecas que, segundo Borges, auxiliam no ato de liderar, são essenciais na formação dos futuros Oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana e através da equitação podemos exponenciar cada uma delas de forma a formar melhores líderes com maior capacidade de liderança.

Adair (2006) afirma que um líder deve possuir as seguintes qualidades: integridade, para que os seus seguidores tenham confiança e respeito; entusiasmo, de demonstrar que gosta do que está a fazer de forma a influenciar os subordinados; vivacidade, de forma a contagiar os seguidores; calma e prudência nas suas decisões para não perder a noção de justiça com os seus subordinados.

Completando os traços apresentados, com uma visão mais militar, Vieira (2002) diz-nos que os que se revelam mais influentes são: a apresentação, a coragem, a capacidade de decisão, a confiança, a iniciativa, o discernimento, o espírito de justiça, a competência, a lealdade e o tato.

A apresentação de um líder, entende-se como a forma como o líder se apresenta, comunica e estabelece a conduta com os seus seguidores, a coragem, uma qualidade mental que associa o medo ao perigo, mas que permite a uma pessoa proceder, face a eles, com calma e firmeza, por capacidade de decisão. Fruto de prática e de experiência, o líder deve tomar decisões assertivas de modo a alcançar os objetivos do grupo, a confiança diz respeito ao sentimento recíproco que deve haver entre o líder e seus subordinados, a iniciativa que deve desencadear ordens na ausência destas, o discernimento para balançar os objetivos e os recursos com vista a consecução dos objetivos, o espírito de justiça para elogiar e repreender os subordinados nos momentos indicados, a competência, relacionada com o trabalho desenvolvido pelo líder, acompanhado por uma evolução técnica e tácita, a lealdade, mantém um bom clima entre o grupo e, por fim, o tato, forma respeitosa como o líder trata os subordinados e também os seus superiores.

Relativamente ao estilo de liderança “o modo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interação direta do líder com os seus subordinados” (Vieira, 2002, p. 87) pode variar de acordo com a personalidade do líder, os seus subordinados e a situação em causa, ou seja, cada líder deve aplicar o estilo que lhe proporciona uma melhor liderança, desta forma, o estilo de cada líder é definido pelas suas atitudes e pela forma de como interage com os subordinados, que pode ser refletido entre a relação do Homem com o seu cavalo.

Chiavenato (1982) diz-nos que as teorias de liderança fazem um estudo desta através dos comportamentos dos líderes em relação aos seus seguidores. Estes comportamentos foram investigados por Lewin, Lippitt e White (1939) e deram origem a três estilos de liderança: a liderança autocrática, a liderança democrática e a liderança liberal mais conhecida por *laissez-faire*.

Liderança Autocrática (estilo diretivo), segundo Vieira (2002) é usada quando o líder transmite aos subordinados o que pretende que seja executado, como dever ser executado e ainda onde e quando a execução terá lugar, ou seja, é o líder que fixa todas as diretrizes e determina como, onde e quando deve ser feita, “o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo” (Chiavenato, 2004).

Liderança Democrática (estilo participativo), segundo Vieira (2002) o estilo participativo é utilizado quando envolve os subordinados na determinação dos objetivos a alcançar e de como os alcançar. Neste estilo, o líder recebe informações e recomendações, mas a decisão é tomada sempre por este. O facto de ouvir a opinião de um subordinado ou de utilizar uma boa ideia por ele sugerida, é um sinal de confiança que os subordinados saberão respeitar.

Liderança *Laissez-Faire* (estilo por delegação), usada quando não há imposição de regras, não é necessário o líder para orientar e supervisionar, “há liberdade total para as decisões do grupo” (Chiavenato, 2004), o estilo por delegação é utilizado “quando delega a resolução de um problema e a autoridade de tomada de decisão num seu subordinado ou num grupo de subordinados” (Vieira, 2002, p. 88).

2.4 A Liderança e a inteligência emocional

A inteligência emocional é “a capacidade de perceber as emoções, para aceder e gerar emoções que possam auxiliar o pensamento, para compreender as emoções e o conhecimento emocional, e para regular as emoções de tal modo que possam promover o crescimento intelectual e emocional” (Leitão & Rosinha, 2007, p.105). Segundo Souza (2006) e Maximo (2008) a prática de atividades físicas, como é o caso da equitação, é fundamental para o desenvolvimento de vários aspetos emocionais, como o medo, o controlo da agressividade e o stress, fatores que alteram a estabilidade emocional. Por exemplo, um cavaleiro que está enervado e não consegue controlar a agressividade que está a aplicar no cavalo, vai entrar em stress e vai perder todo o controlo que tem sobre o mesmo, não vai conseguir comunicar com ele o que pode vir a originar uma reação de medo, o que não vai de encontro aos traços que um líder deve possuir, desta forma a equitação é um meio bastante útil para auxiliar no controlo emocional que cada individuo consegue ter sobre si. Para os líderes, a capacidade de gerir as emoções de uma forma inteligente é essencial para ser bem-sucedido e parte constituinte da figura do líder, “se os líderes falharem na tarefa fundamental de encaminhar as emoções na direção certa, nada do que fizerem funcionará bem, ou, pelo menos, não funcionará tão bem como podia ou como devia” (Goleman, Boyatzis & McKee, 2003, p. 23). Associada a esta capacidade de gerir as

suas emoções está um conjunto de fatores da inteligência emocional que um líder deve dominar, segundo Borges (2009):

- Autoconsciência, entender e compreender os seus seguidores (emoções, características, virtudes, defeitos);
- Autodisciplina, controlar as suas ações, pensar antes de agir;
- Motivação, vontade de fazer mais em e melhor;
- Empatia, capacidade de gerar dentro da organização um clima de bom relacionamento;
- Habilidade social, gerar relacionamentos que auxiliem a liderança.

2.5. Competências de liderança

De acordo com Rouco (2012) as competências associadas à liderança estão enquadradas nas chamadas competências transversais pelo fato de serem comuns a vários contextos, estando assim isentas de especificidades profissionais e situacionais. As competências de liderança são habilidades e comportamentos que contribuem para desempenhos superiores no local de trabalho. Ao utilizar uma abordagem baseada em competências associadas à liderança, as organizações podem identificar e desenvolver melhor a sua próxima geração de líderes (Brownwell, 2006).

De acordo com Bazmi (2007), os líderes militares devem ser possuidores das seguintes competências: visibilidade, coragem, credibilidade, integridade, honestidade, visão, sentido de responsabilidade, pensamento crítico, modéstia, dinâmica de grupo, motivação e disciplina.

O *U.S Office of Personnel Management*² identificou vinte e oito competências que são fundamentais para o sucesso. Das vinte e oito competências, vinte e duas são específicas, ou seja, são qualificações principais que qualquer executivo deve possuir, as restantes seis são definidas como fundamentais, visto que no mínimo todos os líderes devem ser proficientes nestas, para serem bem-sucedidos.

² The *United States Office of Personnel Management*, é uma agência independente dos EUA que gere o Serviço Público do Governo Federal.

A prática de equitação como um exponencial do desenvolvimento das competências de liderança no Ensino Superior: Academia Militar

Quadro nº 2 - Competências de Liderança segundo *The United States Office of Personnel Management*.

Competências Fundamentais	Competências específicas	
Competências interpessoais; Comunicação oral; Comunicação escrita; Integridade/honestidade; Aprendizagem contínua; Motivação para o serviço;	Criatividade e inovação; Flexibilidade; Resiliência; Consciência Externa; Pensamento estratégico; Visão; Gestão de conflitos; Aproveitamento da diversidade; Promoção do desenvolvimento; Construção de Equipas;	Responsabilidade; Determinação; Resolução de problemas; Proficiência técnica; Serviço ao cliente; Empreendedorismo; Gestão financeira; Gestão de Recursos Humanos; Gestão de tecnologia; Criação de parcerias; Competências de políticas; Capacidade de negociação;

Fonte: Adaptado de Getha – Taylor (2010)

Segundo Kouzes e Posner (2007), apesar de cada líder ser um indivíduo único, existem padrões comuns à prática da liderança que podem ser aprendidas. Segundo estes autores, há cinco práticas de liderança que os líderes utilizam quando querem conseguir feitos extraordinários: mostrar o caminho, inspirar uma visão partilhada, desafiar o processo, permitir que os outros ajam e encorajar a vontade.

Em contexto militar, Rouco (2012) identificou 23 competências associadas à liderança, consideradas como mais importante para obter desempenhos superiores que se agregam em quatro domínios³.

Quadro nº 3 - Competências associadas a modelos de Liderança

Rouco 2012	
<ul style="list-style-type: none"> - Consideração - Aptidão técnica e profissional - Autoconfiança - Autocontrolo - Capacidade de resolver problemas - Comunicação - Comunicação assertiva - Coragem - Promoção do desenvolvimento - Empatia - Liderança participativa - Liderança por delegação 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade e adaptabilidade - Trabalho de equipa e coesão - Gestor de conflitos e negociação - Influência/Referencia - Orientação para a tarefa - Reconhecimento, feedback positivo e valorização - Relações interpessoais - Tomar decisões - Transparência - Visão - Proatividade

Fonte: Rouco (2012)

³ Consultar anexo A – Domínio e Tipo de Competências.

A prática de equitação como um exponencial do desenvolvimento das competências de liderança no Ensino Superior: Academia Militar

Capítulo 3

Equitação e as suas Competências

3.1. Enquadramento

Souza (2006) e Maximo (2008) afirmam que a prática de atividades físicas são fundamentais para o desenvolvimento dos aspetos emocionais como o medo, autoconfiança, autonomia na tomada de decisões e na realização das tarefas, capacidade de interagir em grupos, apatia, controlo da agressividade, autovalorização, capacidade de reagir em situações de stress ou de exigência emocional que influenciam no processo de aprendizagem e no relacionamento interpessoal, sem falar dos benefícios que o desporto traz à saúde em geral.

3.2. Equitação

A equitação é uma arte que resulta de uma relação de harmonia entre o homem e o cavalo, a “arte em que nunca se atinge a perfeição e na ansia dela reside, por isso mesmo, o seu maior encanto” (Oliveira, s/d, apud Borges, 2009, p.23). Na atualidade a equitação, devido ao desenvolvimento dos meios e a nova forma de fazer a guerra, assume um carácter muito mais desportivo, o cavalo que antigamente era utilizado como meio de transporte e trabalho, é nos dias de hoje uma ferramenta muito importante na equitação, uma vez que o cavalo tem a capacidade de alterar o cavaleiro a nível físico e a nível comportamental (Borges, 2009).

A prática de equitação leva o cavaleiro a ter de vencer os diversos e variados obstáculos e também a desenvolver a componente intelectual dada a permanente procura, racional e intuitiva, de encontrar a forma de dominar um ser com vontade própria e de tamanho e peso bastante superior.

De acordo com Silva (2008) “todo o cavalo, como todo o homem, tem a sua personalidade” (p.16), não há uma fórmula para conseguirmos a união entre um cavaleiro e um cavalo, “o trabalho de um cavalo deve ser feito em perfeita confiança, num sincronismo absoluto, como de uma conversa se tratasse” (p.13). Desta forma percebemos a harmonia da relação entre o homem e o cavalo que é necessário à prática da boa equitação.

A equitação vai constituir um fator de desenvolvimento da autoconfiança e autodomínio, vai levar o cavaleiro a conhecer as suas possibilidades, levando-o até ao seu limite, sem hesitações e com firmeza, tudo isto para desenvolver a relação que tem com o seu cavalo. Assim, consideramos que a equitação auxilia a desenvolver a capacidade de domínio e autoconfiança, o que leva à motivação do líder tornando mais fácil a sua capacidade de influenciar os seus seguidores.

Segundo Almeida (1999), a percepção que o cavaleiro tem da mente do cavalo, das suas ações e emoções, vai desenvolver neste a sensibilidade, o controlo, a avaliação das circunstâncias, a confiança, a influência e sobretudo a gestão das suas emoções, assim como as do cavalo. Neste sentido, considera-se que a prática da equitação é uma excelente atividade para o desenvolvimento da empatia, que segundo Rouco (2012) é a capacidade para entender e perceber os sentimentos e as expectativas dos seguidores.

Os conceitos básicos da liderança podem ser utilizados para governar um país, para gerir uma empresa e em sentido estrito também para montar e ensinar um cavalo. Se um cavalo for ensinado a fazer o que quiser, ele será um cavalo rebelde. Se, ao contrário, o cavalo for ensinado por um líder, ele saberá assumir o seu lugar, o cavalo vai aceitar a ação do Homem, mas sem nunca esquecer que a equitação produzida por um conjunto Homem/Cavalo nunca será igual à de outro conjunto. Quando um bom cavaleiro troca de cavalo ele troca a sua maneira de montar. Ou seja, neste simples desenvolvimento da relação entre o binómio cavaleiro-cavalo podemos verificar que estamos na presença das teorias situacionais da liderança (estilos de liderança).

Segundo Rink (2004) quando falamos de liderança, existem diferentes personagens onde são exemplificados diferentes estilos de liderança que variam de um extremo ao outro, do bem ao mal, da paciência ao nervosismo, da verdade à mentira, do medo à esperança, do amor ao ódio, da arrogância à humildade. Mas quando falamos na liderança entre cavaleiro e cavalo este fenómeno não acontece, isto porque o uso do mal, o nervosismo, a mentira, o medo, o ódio e a arrogância não são entendidas pelos cavalos, ou seja, estamos perante a aplicação do controlo emocional. Como dizem Goleman, Boyatzis

e McKee (2003) se os líderes falharem na tarefa de encaminhar as emoções na direção certa, nada do que fizerem funcionará de forma correta. Liderar homens é a capacidade de influenciá-los, liderar cavalos também.

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), um estabelecimento de ensino superior no Exército Brasileiro que contém uma secção de Equitação, destinada a ministrar todos os cadetes durante o 2º ano e para o curso de Cavalaria no 3º e no 4º ano escolar, tem os seguintes objetivos:

Durante o 2º ano escolar:

Quadro nº 4 - Objetivos da secção de equitação no 2ºano escolar da AMAN

Objetivos da Disciplina	<p>1 – Manter a mesma performance nas diferentes situações, durante as sessões de equitação (ADAPTABILIDADE).</p> <p>2 – Demonstrar segurança e convicção no manejo do cavalo, nas diferentes situações apresentadas, durante as instruções (AUTOCONFIANÇA).</p> <p>3 – Demonstrar firmeza e bravura nas situações de risco, apresentadas durante as sessões de instrução e durante as eventuais alterações de comportamento manifestadas pelo cavalo, de acordo com as normas de segurança (CORAGEM).</p> <p>4 – Atuar de forma firme e enérgica quando as manifestações de vontade observadas na sua montada, durante as sessões de instrução, visando a execução de uma determinada tarefa, observando o princípio da oportunidade (DECISÃO).</p> <p>5 – Demonstrar calma e lucidez na presença do cavalo (EQUILÍBRIO EMOCIONAL).</p> <p>6 – Adaptar-se, com prontidão, às mudanças de comportamento de seu cavalo bem como às exigências crescentes previstas para a instrução, mantendo a eficiência (FLEXIBILIDADE).</p> <p>7 – Atuar, oportunamente, sem depender de ordens e de acordo com as orientações emanadas pelo instrutor, diante das situações inopinadas, voluntárias ou involuntárias, que venham a ocorrer quando da realização das sessões de instrução de equitação (INICIATIVA).</p> <p>8 – Demonstrar, durante a preparação de sua montada, uma preparação</p>
--------------------------------	--

	<p>metódica e ordenada, observando os detalhes e desenvolvendo as suas ações de acordo com o que foi previamente ensinado (ORGANIZAÇÃO).</p> <p>9 – Manter-se em ação continuamente, a fim de executar as tarefas programadas para as sessões de instrução, superando as dificuldades apresentadas, mesmo quando a sua montada demonstrar uma reação à consecução de um determinado exercício (PERSISTÊNCIA).</p> <p>10 – Identificar as características e sentimentos da sua montada durante as sessões de instrução e procurar dentro da situação apresentada atender aos objetivos previstos (SENSIBILIDADE).</p>
--	--

Fonte: AMAN, SEqui, PlasDis 2º ano

Durante o 3º ano escolar para cadetes do Curso de Cavalaria:

Quadro nº 5 - Objetivos da secção de equitação no 3ºano escolar da AMAN

Objetivos da Disciplina	<p>1 - Manter a mesma performance nas diferentes situações, durante as sessões de equitação (ADAPTABILIDADE).</p> <p>2 - Demonstrar firmeza e bravura nas situações de risco, apresentadas durante as sessões de instrução e durante as eventuais alterações de comportamento manifestadas pelo cavalo, de acordo com as normas de segurança (CORAGEM).</p> <p>3 - Atuar de forma firme e enérgica quando das manifestações de vontade observadas na sua montada, durante as sessões de instrução, visando a execução de uma determinada tarefa, observando o princípio da oportunidade (DECISÃO).</p> <p>4 - Demonstrar calma e lucidez com o ou na presença do cavalo (EQUILÍBRIO EMOCIONAL).</p> <p>5 - Atuar, oportunamente, sem depender de ordens e de acordo com as orientações emanadas pelo instrutor, diante de situações inopinadas, voluntárias ou involuntárias, que venham a ocorrer quando da realização da instrução (INICIATIVA).</p>
--------------------------------	--

Fonte: AMAN, S Equi, PlaDis 3º ano

Durante o 4º ano escolar para Cadetes do Curso de Cavalaria:

Quadro nº 6 - Objetivos da secção de equitação no 4ºano escolar da AMAN

Objetivos da Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> - Manter a mesma performance nas diferentes situações, durante as sessões de equitação (ADAPTABILIDADE). - Agir com firmeza e destemor nas situações de risco, apresentadas as eventuais alterações de comportamento manifestadas pelo cavalo, de acordo com as normas de segurança (CORAGEM). - Atuar de forma firme e enérgica quando das manifestações de vontade observadas na sua montada, visando a execução de uma determinada tarefa e observando o princípio da oportunidade (DECISÃO). - Manter a calma e a lucidez com o cavalo ou em sua presença (EQUILÍBRIO EMOCIONAL). - Atuar, oportunamente, sem depender de ordens e de acordo com as orientações emanadas pelo instrutor, diante de situações inopinadas, voluntárias ou involuntárias, que venham a ocorrer quando da realização da instrução (INICIATIVA). - Manter em condições o material sob sua responsabilidade (ZELO).
--------------------------------	--

Fonte: AMAN, S Equi, PlaDis 4º ano

Segundo Vieira (2002), entre os traços de liderança mais detetados, revelam-se como mais influentes os seguintes: a apresentação (aparência), a coragem, a capacidade de decisão, a confiança (segurança), a capacidade de resistência, o entusiasmo, a iniciativa, a integridade, o discernimento, o espírito de justiça, a competência, a lealdade, o tato e a generosidade. É nítida a relação que encontramos entre os objetivos da Equitação numa Academia Militar com os traços mais comuns e influentes que um líder deve ter: coragem, capacidade de decisão, resistência (persistência), iniciativa e autoconfiança.

Analisando todas estas ações relacionadas com o Homem/Cavalo, chegamos a conclusão que são referidas inúmeras competências de liderança que podem ser utilizados noutros contextos fora da área da equitação, como por exemplo, na formação de competências de liderança, “a boa equitação é, sobretudo, um exercício de liderança” (Desempenho Homos-Caballus, 2009, apud, BORGES, 2009) e desta forma evidenciamos duas áreas que nada tinham em comum e acabam por se complementar.

A prática de equitação como um exponencial do desenvolvimento das competências de liderança no Ensino Superior: Academia Militar

Capítulo 4

Trabalho de Campo e Metodologia da Investigação

4.1 Introdução

Este capítulo aborda os diferentes procedimentos adotados nas várias fases deste trabalho de investigação em que vai ser caracterizado o tipo de estudo, a amostra, os instrumentos utilizados na recolha de dados, as variáveis e os procedimentos utilizados no tratamento estatístico dos dados.

4.2. Tipo de estudo

O estudo realizado demonstra a pertinência da aquisição de competências de liderança, através da prática de equitação, sendo os estudos bastante escassos. O tipo de estudo utilizado é designado por descritivo, que consiste em “discriminar os fatores determinantes ou conceitos que, eventualmente, possam estar associados ao fenómeno em estudo”. Sendo possível vários métodos de recolha de dados, entre eles “(...) a observação, a entrevista, o questionário, a escala de medida, a avaliação física e psicológica, etc” (Fortin, 2009, p.162), o que permite ao investigador credibilizar a sua análise.

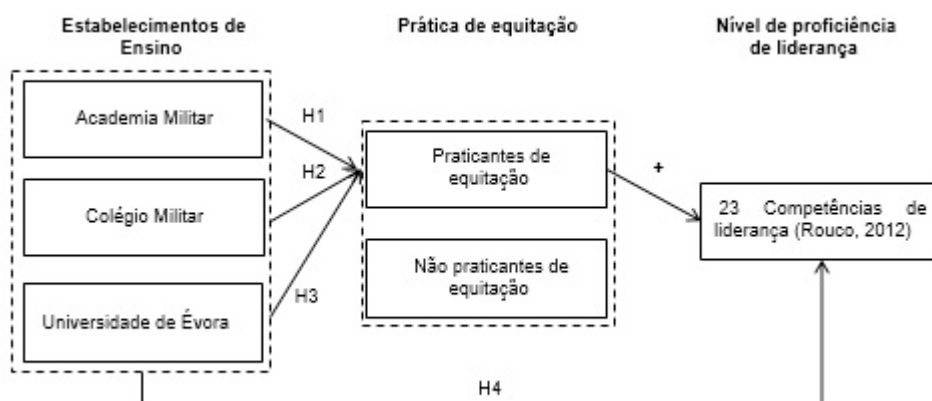
O estudo do tipo descritivo pode ser, descritivo simples, estudo de caso e por inquéritos (Fortin, 2009). O estudo realizado por inquérito “(...) designa toda a atividade de investigação no decurso da qual são colhidos dados junto de uma população ou porções desta com o objetivo de examinar atitudes, opiniões, crenças, ou comportamentos desta mesma população”, com a possibilidade de ser realizado “(...) por entrevista face a face, por entrevista telefónica ou por questionário enviado pelo correio” (Fortin, 2009, p.168).

Para esta investigação foi utilizado o método do inquérito, que segundo Fortin (2009) é o que se encontra mais direcionado para a recolha de dados de um elevado número de elementos da população desta investigação.

4.3 Metodologia para a parte prática

Este trabalho de investigação está dividido em duas partes: a primeira, baseada no método de investigação documental, que tem como objetivo criar uma base concetual que sustente a restante investigação, a segunda parte, realizada através do método inquisitivo, ou seja, com a aplicação de inquéritos. O inquérito que foi utilizado já estava aceite por uma comissão de avaliação, e consequentemente, foi aplicado à amostra, sendo obtidos os dados e extraídos os resultados, que foram tratados através da ferramenta SPSS e Microsoft Excel, e confrontados com o suporte teórico da primeira parte deste trabalho.

Figura nº 2 - Modelo conceptual



4.4. Elaboração do inquérito

Esta secção tem como objetivo a caracterização e a apresentação da metodologia para a elaboração de um inquérito com vista a determinar quais as competências de liderança desenvolvidas pela prática de equitação na Academia Militar e ainda noutros Estabelecimentos de Ensino Militares e Ensino Superior.

De acordo com Sarmento (2008, p. 20 – 29) para que um inquérito seja fidedigno e permita uma medição rigorosa tem de ter a seguinte sequência de atividades:

- Definição do grupo alvo e do inquirido;
- Formulação do tipo de questões;
- Pertinência do número de questões;

- Organização das questões;
- Caracterização física do questionário;
- Teste de coerência e validação do questionário;
- Elaboração do questionário definitivo, tendo em atenção a apresentação; dimensão da amostra e definição do processo da amostra;
- Trabalho de campo e obtenção das respostas;
- Codificação das perguntas do questionário e construção da base de dados;
- Análise de dados.

4.5. Validação do inquérito

O inquérito utilizado neste trabalho de investigação já foi utilizado anteriormente tendo coeficientes de fiabilidade favoráveis, sendo então este inquérito adequado para medir o objeto em estudo.

Para cada dimensão utilizada no inquérito de competências de liderança, calculou-se a sua consistência interna, usando o coeficiente de *Alpha de Cronbach*, o que se pode constatar no Quadro nº 7.

Quadro nº 7 - Fiabilidade das escalas usando o Alpha de Cronbach

<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência interna
Superior a 0,9	Excelente
Entre 0,8 e 0,9	Bom
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraco
Inferior a 0,6	Inaceitável

Fonte: Adaptado de Hill e Hill (2005)

4.6. Inquérito final

No final, o inquérito de competências de liderança⁴ ficou constituído por uma primeira parte com os dados sociodemográficos, que contem onze questões sobre dados pessoais e experiência do inquirido, as quais permitem caracterizar do ponto de vista estatístico e demográfico, a amostra em estudo. A segunda parte é constituída por sessenta e nove perguntas fechadas, que pretendem aferir o nível de proficiência por parte dos inquiridos relativamente às diversas competências (Quadro nº 8). Para recolha de dados foi utilizado uma escala de Likert de 0 a 10 (onde 0 – Extramente ineficaz e 10 – Extremamente eficaz).

Quadro nº 8 - Competências e descrição

Competência	Descrição
Consideração	Criar, no ambiente de trabalho, um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros, de forma a conhece-los, a perceber as necessidades e com preocupação face às suas expetativas.
Aptidão técnica e profissional	Atualizar e manter capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que é exigido.
Autoconfiança	Confiar nas capacidades para agir, escolher as soluções e realizar tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detenho toda a informação necessária.
Autocontrolo	Controlar as emoções quando confrontado com a oposição/hostilidade dos outros ou quando trabalhando sob condições de esforço, conseguindo transmitir calma e confiança aos subordinados.
Capacidade de resolver problemas	Identificar problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas ou crises.
Compromisso	Mostrar profunda dedicação à organização e materializar os objetivos organizacionais, com padrões de elevada exigência, procurando, permanentemente, melhorar os desempenhos próprios dos outros.
Comunicação	Comunicar, com facilidade, de forma oral e/ou escrita, apresentando uma forma estruturada e um conteúdo de qualidade, ter um discurso (oral e escrito) fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo.

⁴ Consultar Apêndice B - Inquérito de Competências.

Competência	Descrição
Comunicação assertiva	Defender os direitos e exprimir pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitável, direta e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros e conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais.
Coragem	Lutar para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, quando executando ações absolutamente necessárias e mesmo em ambientes difíceis e adversos, manter comportamentos eticamente aceitáveis.
Promoção do desenvolvimento	Formar e treinar subordinados, fornecendo a informação adequada e ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais.
Empatia	Escutar de forma atenta, aberta e interessada, compreender os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.
Liderança participativa	Aconselhar-se com os superiores, pares e subordinados, antes de introduzir as mudanças que afetam as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.
Liderança por delegação	Delegar confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confiar apropriadamente nos outros para executar as tarefas e fornecera sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos subordinados.
Flexibilidade e adaptabilidade	Adaptação eficaz à diversidade de situações em permanentemente transformação, independentemente do grupo ou grupos que se lidera e pensar antecipadamente no horizonte de possibilidades que a contínua evolução da realidade (sociedade) reserva.
Trabalho de equipa e coesão	Criar e desenvolver nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertencem e à obtenção dos respetivos objetivos estratégicos.
Gestor de conflitos e negociação	Incentivar e facilitar, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos organizacionais procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspetivas
Influência/referência	Promover em si e nos outros, elevados padrões de acordo com os valores, crenças e culturas organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação.
Orientação para a tarefa	Fixação, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.

Competência	Descrição
Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização	Avaliar, reconhecer e valorizar o desempenho eficaz ou as contribuições significativas dos subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamento desejados.
Relações interpessoais	Relacionamento eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos.
Tomar decisões	Identificar os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvem.
Transparência	Ser franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentado e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros.
Visão	Manifestar de forma entusiástica o futuro da organização, baseada em fatores de diagnóstico interno (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica e envolver os outros nesta visão de aspiração partilhada.
Proatividade	Ter iniciativa para fazer acontecer as coisas e pensar antecipadamente nas soluções para resolver os problemas.

Fonte: Rouco (2012)

No Quadro nº 9, podemos verificar o coeficiente do *alfa de Cronbach* associado a cada competência aplicada no inquérito de competências de liderança.

Quadro nº 9 - Coeficiente alpha de Cronbach, segundos critérios de Hill e Hill (2012)

Competência	Nº Itens	α
Consideração	3	0,790
Aptidão técnica e profissional	3	0,765
Autoconfiança	2	0,777
Autocontrolo	3	0,761
Capacidade de resolver problemas	3	0,743
Comunicação	3	0,741
Comunicação assertiva	3	0,586
Coragem	3	0,640

A prática de equitação como um exponencial do desenvolvimento das competências de liderança no Ensino Superior: Academia Militar

Competência	Nº Itens	α
Promoção e desenvolvimento	3	0,810
Empatia	3	0,830
Liderança participativa	3	0,667
Liderança por delegação	3	0,620
Flexibilidade e adaptabilidade	3	0,747
Trabalho de equipa e coesão	3	0,788
Gestor de conflitos e negociação	3	0,763
Influência/referência	3	0,865
Orientação para a tarefa	3	0,774
Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização	3	0,753
Relações interpessoais	3	0,740
Tomar decisões	2	0,671
Transparência	3	0,849
Visão	3	0,828
Proatividade	3	0,851

4.7. Amostra

A população, “conjunto de elementos (indivíduos, espécies, processos) que têm características em comum” (Fortin, 2009, p.311), encontra-se diretamente relacionada com a amostra que é “a fração de uma população sobre a qual se fez o estudo. Deve ser representativa da população, isto é, que certas características conhecidas da população devem estar presentes em todos os elementos da população” (Fortin, 2009, p.312).

Na realização deste trabalho dividiu-se a amostra em dois grupos: a amostra militar e a amostra civil.

A população escolhida para o estudo foi constituída por Aspirantes e Cadetes – Alunos que frequentam a Academia Militar, Alunos do Colégio Militar e Alunos da Universidade de Évora, todos eles de vários anos escolares, perfazendo um total de 180 indivíduos.

4.8. Procedimentos – Recolha de dados e métodos estáticos utilizados

Para ser possível a realização do inquérito houve a necessidade de utilizar a plataforma *Google Docs* uma vez que não foi possível entrar em contacto direto com os alunos do Colégio Militar, os restantes inquiridos preencheram manualmente os inquéritos. Importa ainda referir o conjunto de ferramentas que possibilitaram o tratamento de dados recolhidos, designadamente o programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e o *Microsoft Office Excel*. Para se realizar a análise de dados, começamos por definir no programa SPSS as variáveis (dependentes e independentes) a analisar e por fim a interpretação e discussão de resultados (Marôco, 2011). A confiabilidade do inquérito por questionário foi estimada pelo coeficiente *alpha de Cronbach* e para verificar relações entre variáveis, usa-se a comparação múltipla de médias, através do teste *post-hoc – Tukey*.

Capítulo 5

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

5.1. Introdução

Este capítulo é referente à apresentação e análise dos resultados obtidos nesta investigação. Para fazer a análise dos resultados foram utilizados os métodos da análise de conteúdo e a técnica da estatística descritiva.

Numa primeira parte faz-se uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos e das variáveis em estudo e procura-se inferir acerca dos valores dos parâmetros da população de onde foram obtidas as amostras com o intuito de validar as hipóteses, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida da investigação.

5.2 Análise do inquérito por questionário

Após recolhidos os resultados de todos os questionários, foi construída uma base de dados, numa primeira fase no *Microsoft Office Excel 2010* e depois transferido para o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 15.0), com vista ao tratamento e análise estatística dos dados.

Para caracterizar a amostra fez-se uso da tendência central, da dispersão das observações em torno das estatísticas de tendência central e da forma de distribuição.

Para conseguirmos verificar se existem diferenças significativas dos valores médios das competências de liderança entre as diferentes categorias em estudo, recorreu-se aos testes paramétricos. Na utilização destes testes é verificado se a variável dependente possui distribuição normal e se as variâncias populacionais são homogéneas. São utilizados os testes de *Kolmogorov – Smirnov* (distribuição normal) e *Levene* (homogeneidade). No método da comparação múltipla de médias, utiliza-se o teste *post-hoc – Tukey*. Segundo Maroco (2003, p. 133) o teste *Tukey* é o mais robusto, para colmatar desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias, enquanto que para amostrar pequenas o teste de *Bonferroni* é dos mais potentes. Para calcular se existem relações entre as variáveis

dependentes, utilizou-se o teste de independência do qui.quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais – Pearson*.

5.2.1. Caracterização sociodemográfica da amostra

No que diz respeito à categoria dos inquiridos (Figura nº 3), podemos observar que num total de 180 inquiridos, 16,67% (30 militares) pertencem à categoria de Cadetes-Alunos praticantes de Equitação, 16,67% (30 militares) Cadetes-alunos não praticantes de equitação, 16,67% (30 alunos) são alunos do colégio militar praticantes de equitação, 16,67% (30 alunos) são alunos do colégio militar não praticantes de equitação, 16,67% (30 civis) são alunos da Universidade de Évora praticantes de equitação e por ultimo, 16,67% (30 civis) são alunos da Universidade de Évora que não praticam equitação.

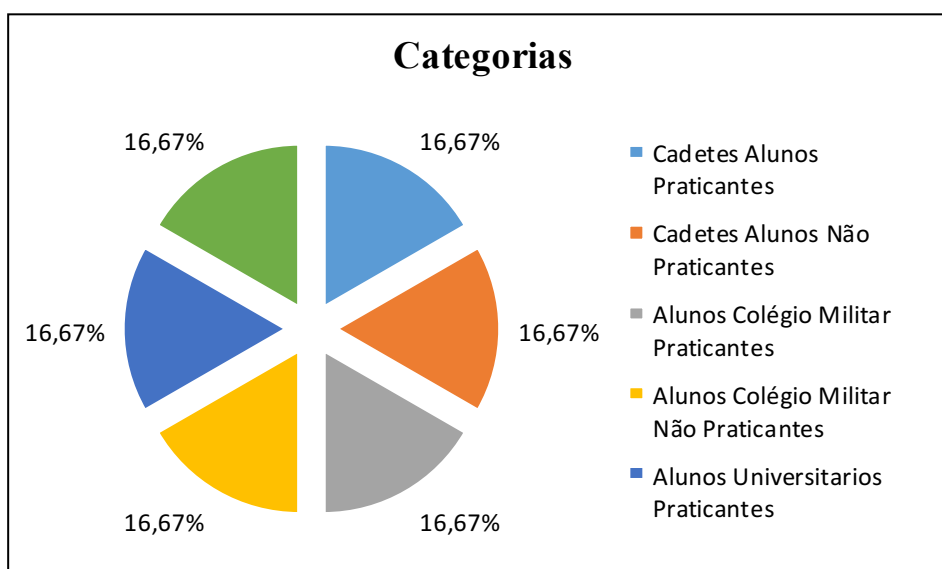


Figura nº 3 - Categoria dos inquiridos

A figura nº 4 representa a idade dos inquiridos onde 14% (25 indivíduos) tem 16 anos ou menos, 60% (109 indivíduos) têm idades entre 17 e 20 anos e os restantes 26% (46 indivíduos) tem idade entre 21 e 25 anos.

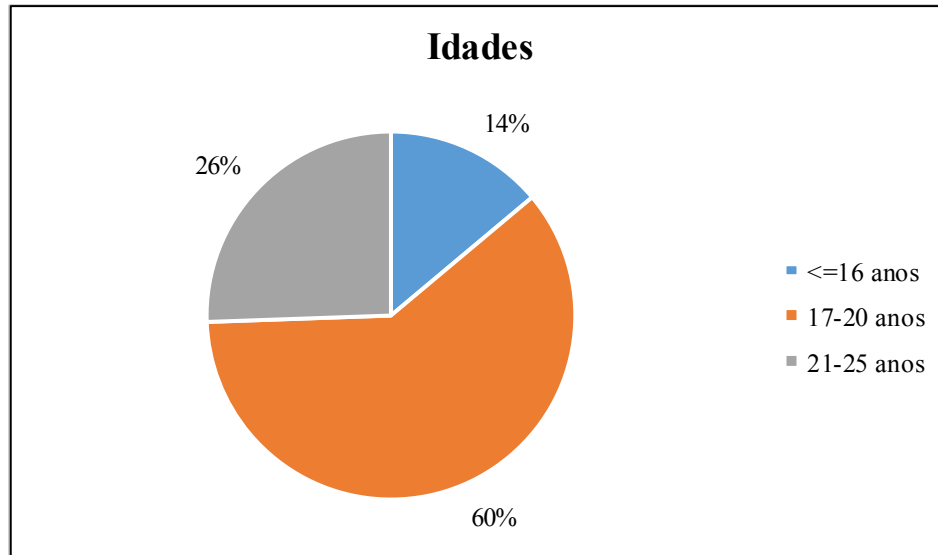


Figura nº 4 - Idade dos inquiridos

A figura nº 5 é referente ao género dos inquiridos, o que nos mostra que 80% (144 indivíduos) são do género masculino e os restantes 20% (36 indivíduos) são do género feminino.

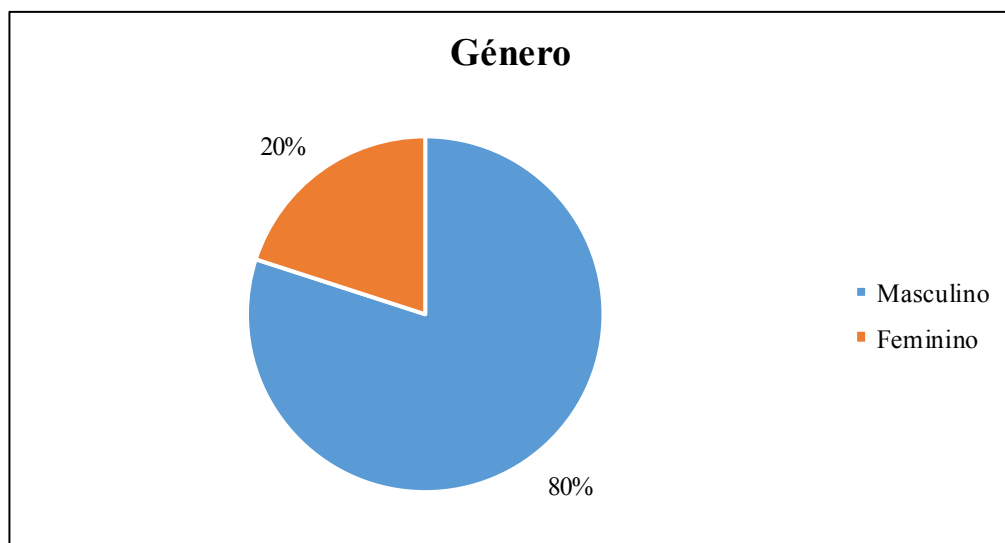


Figura nº 5 - Género dos inquiridos

5.2.2. Estatística descritiva das 23 competências de liderança

Apresenta-se nesta subseção uma análise descritiva dos resultados obtidos quanto à percepção do grau de proficiência, por parte dos inquiridos, relativamente às competências de liderança em estudo, com a respetiva interpretação e discussão dos mesmos.

5.2.2.1. Análise das competências de liderança dos alunos praticantes e não praticantes da academia militar

Através do seguinte gráfico pretende-se identificar se existem ou não, diferenças entre os valores médios das diferentes dimensões de competências de liderança em praticantes e não praticantes de equitação na academia militar, e assim, verificar se a prática de equitação é uma mais-valia no ensino da academia militar.

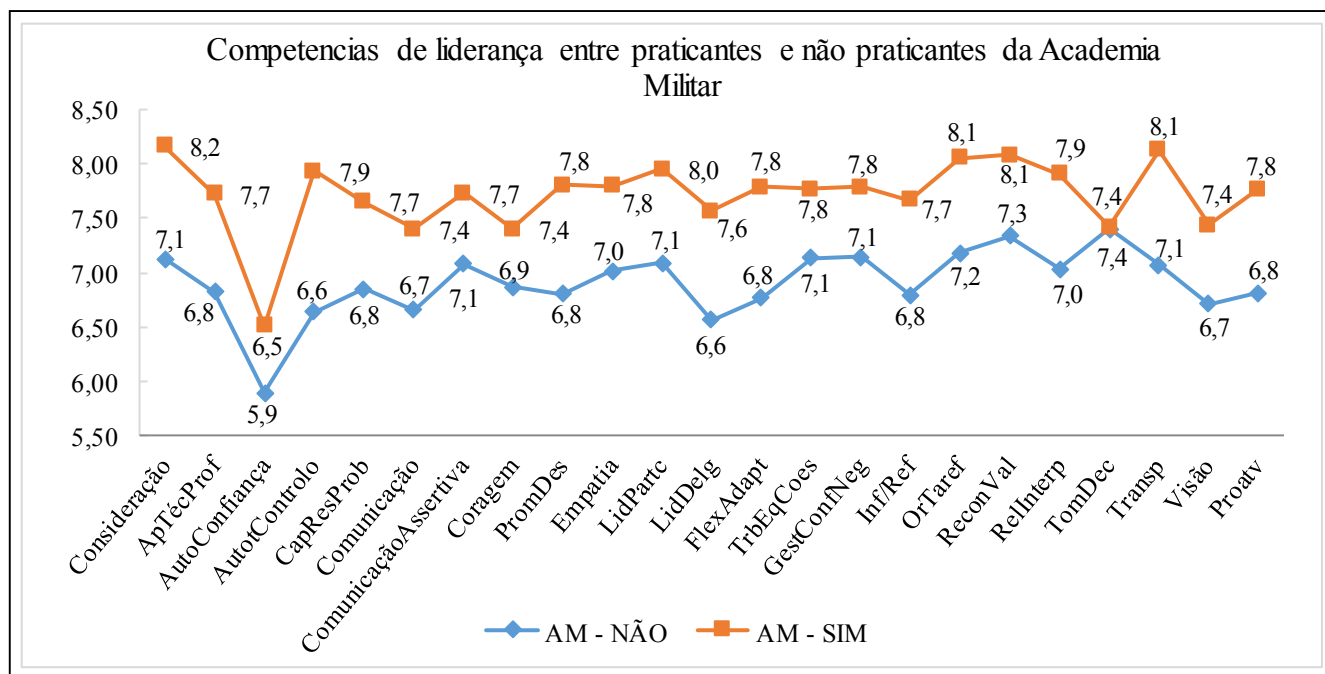


Figura nº 6 - Competências de liderança entre praticantes e não praticantes de equitação da Academia Militar

Como indica a figura nº 6, é possível verificar uma evolução entre praticantes e não praticantes de equitação na Academia Militar.

Os Cadetes alunos da Academia Militar que não praticam equitação apresentam a média aritmética total das 23 competências de liderança em estudo mais baixa, com um

valor de $X_m=6,9$. Nas competências em estudo, a variável “autoconfiança” é a que possui a média aritmética com menor valor, onde $X_m=5,8$, enquanto a variável “tomada de decisão” é a que possui a média aritmética com maior valor, ou seja, $X_m=7,4$.

Os Cadetes alunos da Academia Militar que praticam equitação apresentam a média aritmética total das 23 competências de liderança com o valor de $X_m=7,72$. Dos resultados, podemos verificar que, a variável “consideração” é a que possui a média aritmética mais elevada, $X_m=8,16$, por outro lado, a variável “autoconfiança” é a que detém a média aritmética de menor valor, onde $X_m=6,51$.

O aumento da média aritmética dos praticantes de equitação em relação aos não praticantes na Academia Militar traz uma melhoria gradual no nível de proficiência das competências de liderança, por parte dos cadetes. Estes dados confirmam importância da formação em liderança através da prática de equitação na AM e que vem ao encontro do preconizado pelos objetivos da Unidade Curricular da Academia Militar de Agulhas Negras.

5.2.2.2. Análise das competências de liderança dos alunos praticantes e não praticantes do colégio militar

Através da figura nº 7 pretende-se identificar se existem ou não, diferenças entre os valores médios das diferentes competências de liderança nos praticantes e não praticantes de equitação no Colégio Militar, e assim, verificar se a prática de equitação é uma mais-valia naquele estabelecimento de ensino.

Como indica a figura nº 7, é possível verificar uma evolução entre praticantes e não praticantes de equitação no Colégio Militar.

Os alunos do colégio militar que não praticaram equitação apresentam a média aritmética total das 23 competências de liderança em estudo mais baixa, com um valor de $X_m=7,83$. De todas as competências, verifica-se que a variável “autoconfiança” é a que possui a média aritmética com menor valor, onde $X_m=6,36$, enquanto a variável “transparência” é a que possui a média aritmética com maior valor, ou seja, $X_m=8,4$.

Os alunos do Colégio Militar que praticam equitação apresentam a média aritmética total das 23 competências de liderança com o valor de $X_m=8,2$. A variável “transparência” é a que possui a média aritmética mais elevada, $X_m=8,9$, por outro lado, a variável “autoconfiança” é a que detém a média aritmética de menor valor, onde $X_m=6,4$.

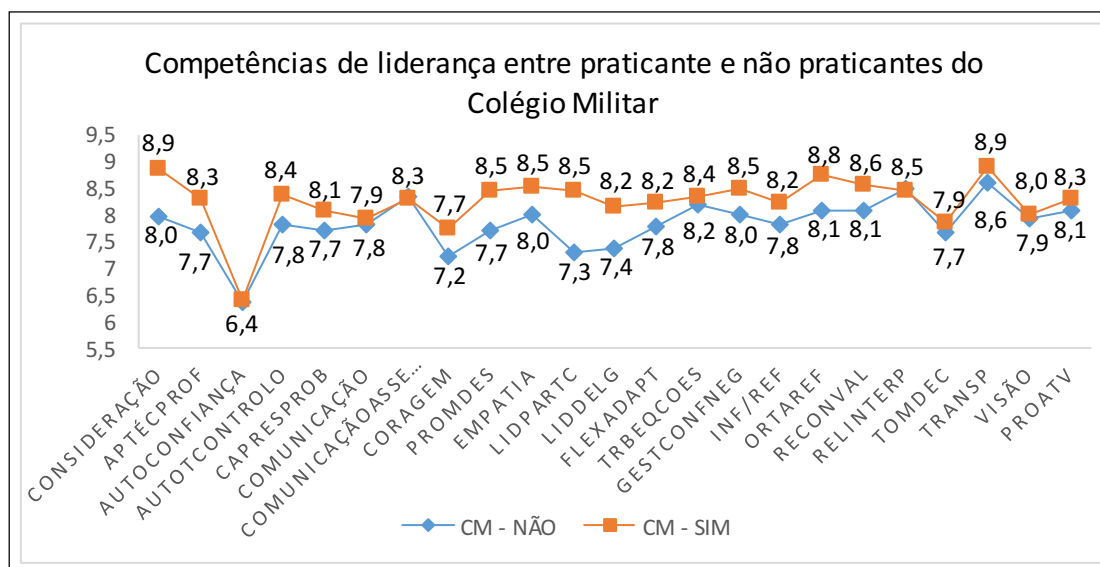


Figura nº 7 - Competências de liderança entre praticantes e não praticantes de equitação do colégio militar

O aumento da média aritmética dos praticantes de equitação em relação aos não praticantes no Colégio Militar traz uma melhoria gradual no nível de proficiência das competências de liderança, por parte dos alunos. Estes dados confirmam a importância da formação em liderança através da prática de equitação no Colégio Militar.

5.2.2.3. Análise das competências de liderança dos alunos praticantes e não praticantes na Universidade de Évora

Através da Figura nº 8 pretende-se identificar se existem ou não, diferenças entre os valores médios das diferentes dimensões de competências de liderança em praticantes e não praticantes de equitação na Universidade de Évora, e assim, verificar se a prática de equitação é uma mais-valia no ensino na universidade de Évora.

Como ilustra a Figura nº 8, é possível verificar uma evolução entre praticantes e não praticantes de equitação na Universidade de Évora.

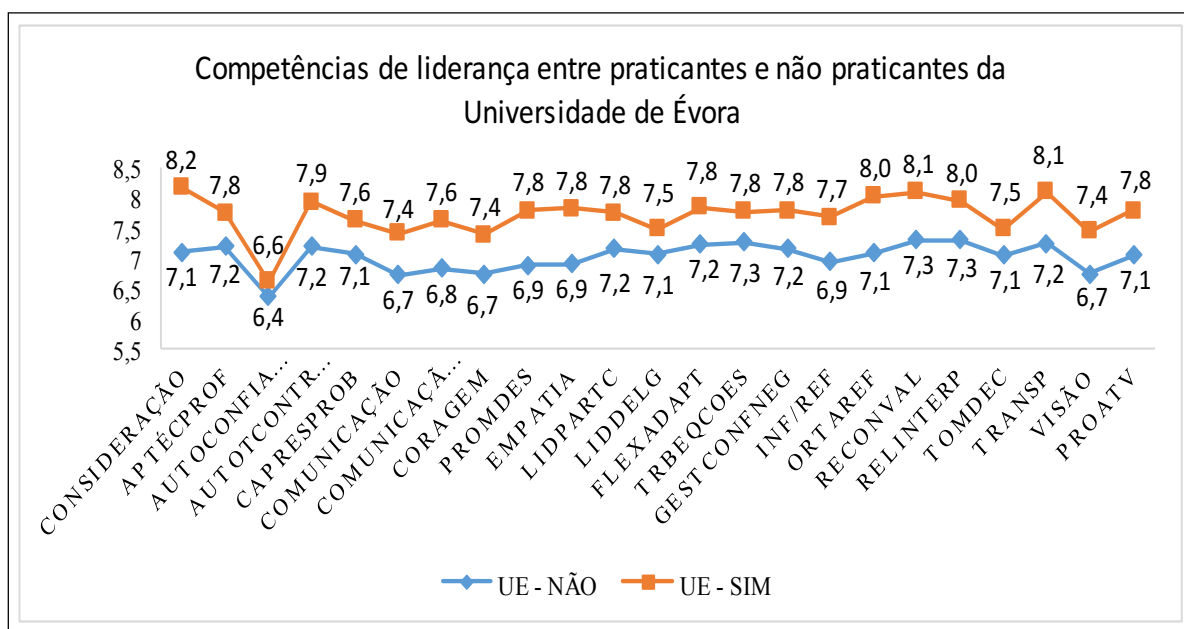


Figura nº 8 - Competências de liderança dos alunos praticantes e não praticantes de equitação na Universidade de Évora

Os alunos da Universidade de Évora que não praticaram equitação apresentam a média aritmética total das 23 competências de liderança em estudo mais baixa, com um valor de $X_m=7,0$. A variável “autoconfiança” é a que possui a média aritmética com menor valor, onde $X_m=6,35$, enquanto a variável “reconhecer valores” e “relacionamento interpessoal” a que possui a média aritmética com maior valor, ou seja, $X_m=7,3$.

Os alunos da UE que praticam equitação apresentam a média aritmética das 23 competências de liderança com o valor de $X_m=7,7$. A variável “consideração” é a que possui a média aritmética mais elevada, $X_m=8,16$, por outro lado, a variável “autoconfiança” é a que detém a média aritmética de menor valor, onde $X_m=6,61$.

O aumento da média aritmética dos praticantes de equitação em relação aos não praticantes da UE traz uma melhoria gradual no nível de proficiência das competências de liderança, por parte dos alunos. Estes dados confirmam importância da formação em liderança através da prática de equitação na Universidade de Évora.

5.2.3. Comparação múltipla de médias: diferenças significativas⁵

Neste subcapítulo pretende-se identificar diferenças significativas entre os valores

⁵ Ver Apêndice C – Comparação múltipla de médias (Teste de Tukey).

médios das variáveis – competências de liderança⁶, utilizando o método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – *Tukey*. De acordo com Maroco (2003), para realizar este teste a variável dependente tem de possuir distribuição normal e as variâncias populacionais têm de ser homogêneas.

Ao nível da competência consideração, como mostra a Tabela nº 1, existem diferenças significativas entre praticantes e não praticantes dentro de cada estabelecimento de ensino e também entre cadetes praticantes com os universitários não praticantes, alunos do CM praticantes com cadetes, alunos e universitários não praticantes e por fim universitários praticantes com cadetes não praticantes.

Tabela nº1 - Comparação múltipla de média: Consideração

Consideração	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Alunos praticantes	Cadetes praticantes	0,03
		Cadetes não praticantes	0,00
		Alunos não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00

Em relação a aptidão técnico-profissional (Tabela nº 2) só temos diferenças entre estabelecimentos de ensinos diferentes que é o caso de alunos do CM praticantes de equitação com cadetes e universitários não praticantes e os universitários praticantes com os cadetes não praticantes.

Tabela nº2 - Comparação múltipla de média: Aptidão técnico-profissional

Aptidão Técnico-Profissional	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,00

⁶ Ver Apêndice A – Competências de liderança

A prática de equitação como um exponencial do desenvolvimento das competências de liderança no Ensino Superior: Academia Militar

Na Academia Militar e na UE, encontramos diferenças significativas na competência Autoconfiança entre os praticantes e os não praticantes, como ilustra a Tabela nº 3, o que não acontece no CM que existem diferenças significativas mas entre os alunos praticantes de equitação com os cadetes não praticantes e com os universitários não praticantes.

Tabela nº3 - Comparação múltipla de média: Autoconfiança

Autoconfiança	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,03

Na Academia Militar, a equitação tem um grande peso no desenvolvimento do autocontrole, conforme ilustrado na Tabela nº 4, uma vez que existem diferenças significativas entre os praticantes e os não praticantes de equitação, o que não se passa nem no CM nem na UE. Mas existem diferenças significativas entre alunos praticantes do Colégio Militar com os alunos da EU não praticantes e entre os universitários praticantes com os cadetes não praticantes.

Tabela nº4 - Comparação múltipla de média: Autocontrole

Autocontrole	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
	Alunos praticantes	Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,00

Em relação a competência (Tabela nº 5), capacidade para resolver problemas, existem diferenças significativas nos cadetes praticantes da academia militar em relação aos cadetes não praticantes e em relação aos universitários não praticantes.

Tabela nº5 - Comparação múltipla de média: Capacidade para resolver problemas

Capacidade para Resolver Problemas	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,01
		Cadetes não praticantes	0,00
	Cadetes praticantes	Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,01

Ao nível da comunicação, à qual é referente a Tabela nº 6, existe diferenças significativas entre alunos do CM praticantes com os cadetes não praticantes e com os universitários não praticantes.

Tabela nº6 - Comparação múltipla de média: Comunicação

Comunicação	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00

Conforme a Tabela nº 7, na comunicação assertiva existem diferenças significativas em todas as instituições de ensino, na AM existe diferenças entre cadetes praticantes com universitários não praticantes, no CM entre os alunos praticantes com cadetes não praticantes e universitários não praticantes e por fim na UE entre os praticantes com os não praticantes.

Tabela nº7 - Comparação múltipla de média: Comunicação assertiva

Comunicação Assertiva	Cadetes praticantes	Universitários não praticantes	0,01
		Cadetes não praticantes	0,00
	Alunos praticantes	Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Universitários não praticantes	0,02

Ao nível da competência coragem, ilustrada na Tabela nº 8, foram encontradas diferenças significativas entre os alunos praticantes do colégio militar com os universitários praticantes de equitação.

Tabela nº8 - Comparação múltipla de média: Coragem

Coragem	Alunos praticantes	Universitários não praticantes	0,03
----------------	--------------------	--------------------------------	------

Tal como mostra a Tabela nº 9, em relação a promoção do desenvolvimento, foram encontradas diferenças significativas em todas as instituições, entre praticantes e não praticantes, inclusive na AM e no CM existem também diferenças significativas entre os alunos praticantes dessas instituições com os universitários não praticantes.

Tabela nº9 - Comparação múltipla de média: Promoção do desenvolvimento

Promoção do Desenvolvimento	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,01
	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Universitários não praticantes	0,01

De acordo com a Tabela nº 10, no nível da empatia, existe diferenças significativas em todas as instituições de ensino entre os cadetes, alunos e universitários praticantes de equitação com os cadetes e universitários não praticantes.

Tabela nº10 - Comparação múltipla de média: Empatia

Empatia	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,04
		Universitários não praticantes	0,01
	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,03
		Universitários não praticantes	0,01

No CM, encontramos diferenças significativas em relação à liderança participativa entre os alunos praticantes de equitação com os cadetes, alunos e universitários não praticantes e também na AM existe diferenças significativas entre praticantes e não praticantes, como mostra a Tabela nº 11.

Tabela nº11 - Comparação múltipla de média: Liderança participativa

Liderança Participativa	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	,029
		Cadetes não praticantes	,000
	Alunos praticantes	Alunos não praticantes	,001
		Universitários não praticantes	,000

Na Liderança por delegação (Tabela nº 12), continua a existir diferenças significativas entre os alunos praticantes do CM com os cadetes, alunos e universitários não praticantes, na AM entre praticantes e não praticantes e na UE, entre os praticantes com os cadetes não praticantes.

Tabela nº12 - Comparação múltipla de média: Liderança por delegação

Liderança por Delegação	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	,005
		Cadetes não praticantes	,000
	Alunos praticantes	Alunos não praticantes	,047
		Universitários não praticantes	,001
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	,014

Como se verifica na Tabela nº 13, na competência flexibilidade e adaptabilidade, existe diferenças entre os cadetes praticantes com os não praticantes, os alunos praticantes com os cadetes e universitários não praticantes e entre os universitários praticantes com os cadetes não praticantes.

Tabela nº13 - Comparação múltipla de média: Flexibilidade e adaptabilidade

Flexibilidade e Adaptabilidade	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	,000
		Cadetes não praticantes	,000
	Alunos praticantes	Universitários não praticantes	,001
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	,000

No trabalho de equipa e coesão, ilustrado na Tabela nº 14, as diferenças existem entre os alunos praticantes de equitação com os cadetes e universitários não praticantes.

Tabela nº14 - Comparação múltipla de média: Trabalho de equipa e coesão

Trabalho de Equipa e Coesão	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Alunos	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,01

No CM, existem diferenças significativas entre alunos praticantes com os cadetes praticantes e com os não praticantes (Tabela nº 15).

Tabela nº15 - Comparação múltipla de média: Gestão de conflitos e negociação

Gestão de Conflitos e Negociação	Alunos praticantes	Cadetes com Equitação	0,00
		Cadetes não praticantes	0,00

Como ilustra a Tabela nº 16, em relação a influência encontramos diferenças significativas em todos os praticantes de equitação da AM, do CM e da UE, com os cadetes não praticantes.

Tabela nº16 - Comparação múltipla de média: Influência

Influencia	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,02
	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,014

No que diz respeito a orientação para a tarefa (Tabela nº 17), em todas as instituições existe diferenças significativas entre os praticantes com os universitários não praticantes.

Tabela nº17 - Comparação múltipla de média: Orientação para a tarefa

Orientação para a Tarefa	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,04
		Universitários não praticantes	0,01
	Universitários praticantes	Universitários não praticantes i	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,04
		Universitários não praticantes	0,01

No reconhecimento e valorização, também existe diferenças significativas em todos os estabelecimentos de ensino entre os praticantes com os cadetes não praticantes e com os universitários não praticantes, como se verifica na Tabela nº 18.

Tabela nº18 - Comparação múltipla de média: Reconhecimento e valorização

Reconhecimento e valorização	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,03
		Universitários não praticantes	0,02
	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,03
		Universitários não praticantes	0,02

Nas relações interpessoais (Tabela nº 19), existe diferenças significativas entre os alunos praticantes com os universitários não praticantes e entre os universitários praticantes com os cadetes não participantes.

Tabela nº19 - Comparação múltipla de média: Relações interpessoais

Relações Interpessoais	Alunos praticantes	Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,00

Como é ilustrado na Tabela nº 20, no nível da tomada de decisão, foram encontradas diferenças entre os alunos praticantes do CM com os cadetes e universitários não praticantes.

Tabela nº20 - Comparação múltipla de média: Tomada de decisão

Tomada de Decisão	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00

Em todas os estabelecimentos de ensino, existem diferenças significativas entre os praticantes de equitação com os cadetes e universitários não praticantes no que diz respeito a transparência (Tabela nº 21).

Tabela nº21 - Comparação múltipla de média: Transparência

Transparência	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,01
		Universitários não praticantes	0,04

Em relação à visão, ilustrada na Tabela nº 22, encontramos diferenças significativas entre alunos do CM praticantes de equitação com os cadetes e universitários não praticantes.

Tabela nº22 - Comparação múltipla de média: Visão

Visão	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00

Por fim, de acordo com a Tabela nº 23, a última competência de liderança analisada, proatividade, é encontrado também diferenças significativas em todos os estabelecimentos de ensino, entre os praticantes com os cadetes não praticantes.

Tabela nº23 - Comparação múltipla de média: Proatividade

Proatividade	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,01
	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,01

As diferenças significativas entre praticantes e não praticantes registradas em todas as competências, conclui-se que de uma forma geral a equitação é um exponencial no desenvolvimento das competências de liderança, tornando a um excelente método de apoio no desenvolvimento das competências de liderança. Também importa salientar as diferenças significativas entre as várias instituições.

5.3 Discussão de resultados

No final de toda a análise dos resultados, chegamos à conclusão que a equitação tem alguma influência no comportamento de um aluno. Ao analisarmos os valores obtidos nos inquéritos, verificamos que o nível de proficiência das competências de liderança é superior na Academia Militar, no Colégio Militar e na Universidade de Évora, nos praticantes de equitação em relação aos não praticantes, Borges (2009) chega também a esta conclusão, onde afirma que os praticantes de equitação autopercepcionam valores médios ligeiramente acima dos indivíduos que não praticam este desporto.

Ao analisarmos também os dados obtidos, encontramos bastantes diferenças significativas entre praticantes e não praticantes dentro de cada instituição de ensino, mas salienta-se também o facto de existirem diferenças entre praticantes de equitação de uma instituição com praticantes de equitação de outra instituição.

Finalmente, com os resultados obtidos nas três instituições de ensino, reforçamos a ideia que a prática de equitação na Academia Militar, pode ser um meio a utilizar para exponenciar as competências de liderança dos cadetes – alunos do Exército e da Guarda Nacional Republicana.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1 Introdução

Neste capítulo vai-se proceder à confirmação ou não, das hipóteses previamente formuladas, responder às questões derivadas e responder à questão central. São também apresentadas as conclusões que se consideram mais pertinentes e apresenta-se uma reflexão crítica às limitações da presente investigação.

Finalmente, fazem-se algumas recomendações e sugestões para uma futura investigação, tendo em conta que este trabalho representa o início de uma área de investigações de desenvolvimento de competências de liderança ligadas à equitação.

6.2 Verificação das hipóteses de investigação

A hipótese de investigação nº 1: **“O grau de proficiência das competências de Liderança é maior nos Cadetes Alunos que praticam equitação na Academia Militar.”**, confirma-se totalmente pelos resultados obtidos nos inquéritos distribuídos pelos vários Cadetes alunos da Academia Militar, tal como se pode observar na Figura nº 6 - Competências de Liderança entre praticantes e não praticantes de equitação da Academia Militar. A média aritmética das 23 de competências de liderança em estudo ao ser superior, mostra-nos que os alunos da academia militar que praticam equitação têm um nível de proficiência associado às competências mais desenvolvido que os Cadetes-alunos que não praticam equitação, confirmando a hipótese de investigação.

A hipótese de investigação nº 2: **“O grau de proficiência das competências de Liderança é maior nos Alunos que praticam equitação no Colégio Militar.”**, confirma-se parcialmente pelos resultados obtidos na análise dos inquéritos distribuídos aos alunos do Colégio Militar. Como se pode observar na Figura nº 7 - Competências de Liderança

entre praticantes e não praticantes de equitação no Colégio Militar, os valores de proficiência das competências de liderança dos praticantes de equitação são superiores aos valores dos não praticantes, o que confirma a hipótese de investigação.

A hipótese de investigação nº 3: **“O grau de proficiência das competências de Liderança é maior nos Alunos que praticam equitação na Universidade de Évora.”**, confirma-se parcialmente através da análise dos dados da Figura nº 8 – Competências de Liderança entre praticantes e não praticantes de equitação na Universidade de Évora. Os valores da proficiência das competências de liderança é superior nos alunos praticantes de equitação, o que revela que a equitação numa escola civil também consegue exponenciar as competências de liderança nos alunos da UE. Uma vez que os valores dos praticantes de equitação é superior aos não praticantes, confirmámos a nossa hipótese.

A hipótese de investigação nº 4: **“Existem diferenças significativas entre alunos praticantes de equitação e não praticantes de equitação.”**, confirma-se totalmente pelos resultados obtidos nos inquéritos. Os valores obtidos através das comparações múltiplas de médias (teste de Tukey)⁷, permitem verificar diferenças significativas em todas as 23 variáveis (competências de Liderança), sendo de maior destaque as variáveis consideração, empatia, reconhecimento e valorização e transparência.

6.3 Cumprimento dos objetivos

Os objetivos traçados para esta investigação consideram-se cumpridos, através da análise efetuada aos dados obtidos nos inquéritos, com os quais foi possível responder às questões da investigação, bem como confirmar as hipóteses de investigação. O principal objetivo deste trabalho, que consistia em confirmar se a equitação era um exponencial no desenvolvimento das competências de liderança, foi também atingido.

6.4 Resposta às questões derivadas

Relativamente a questão derivada nº 1: **“Qual a diferença do grau de proficiência das competências de liderança entre os Cadetes praticantes e não praticantes de**

⁷ Consultar apêndice C – Comparação múltipla de médias (Teste de Tukey).

A prática de equitação como um exponencial do desenvolvimento das competências de liderança no Ensino Superior: Academia Militar

equitação na Academia Militar?”, através dos dados obtidos nos inquéritos e confirmada a hipótese nº 1, que afirma que o grau de proficiência dos praticantes de equitação sobre as competências de liderança nos cadetes alunos da academia militar é superior. O que revela que existem diferenças entre praticantes e não praticantes de equitação na AM, o que se presume como uma mais valia no ensino da liderança aos futuros oficiais do Exército da Guarda Nacional Republicana que vão ocupar cargos de chefia e de comando.

Relativamente à questão derivada nº 2: **“Qual a diferença do grau de proficiência das competências de liderança entre os alunos praticantes e não praticantes de equitação Colégio Militar?”**, constata-se que através dos resultados obtidos nos inquéritos e da confirmação da hipótese nº 2, que afirma que o grau de proficiência das competências de liderança é superior nos alunos praticantes de equitação no Colégio Militar, o que revela que existem diferenças, o que presume que os alunos do CM praticantes no futuro vão ser capazes de desenvolver cargos de chefia e de liderança com maior facilidade.

Relativamente à questão derivada nº 3: **“Qual a diferença do grau de proficiência das competências de liderança entre os alunos praticantes e não praticantes da universidade de Évora?”**, consta-se que os alunos da UE que praticam equitação tem um valor superior do grau de proficiência das competências de liderança, este resultado confirma-se através dos dados obtidos dos inquéritos e da confirmação da hipótese nº3, o que nos mostra que os alunos da UE que apesar de serem de diferentes cursos mas que praticam equitação têm uma maior capacidade de aplicar as competências de liderança, quer no presente quer como no futuro quando desenvolverem funções de comando ou de chefia, sendo a equitação um excelente auxílio na formação universitária.

Quanto a questão derivada nº 4: **“Existem diferenças significativas entre praticantes e não praticantes de equitação?”**, consta-se que em todas as competências de liderança estudadas, existiram diferenças significativas entre os praticantes e não praticantes de equitação, sendo este resultado obtido através da análise dos inquéritos através das comparações múltiplas de médias (teste de Tukey), o que nos revela que os indivíduos ao praticarem equitação conseguem desenvolver de melhor forma as competências de liderança, tornando a equitação um excelente método de ensino na Academia Militar, no Colégio Militar e na Universidade de Évora.

6.5 Resposta à questão central

O objetivo final desta investigação é responder à questão de partida deste trabalho, **“Qual a importância da equitação na formação dos futuros líderes do Exército e da Guarda Nacional Republicana?”**.

Nos dias de hoje cada vez mais o domínio das competências de liderança é um meio poderoso para quem as possui e domina. Os Oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana nas suas funções de líderes e comandantes vão ter de ser capazes de pôr em prática as competências de liderança de cada um, e sendo um processo contínuo ao longo da carreira, podemos considerar atividades que sejam capazes de exponenciar as competências de liderança de cada oficial.

Da análise dos resultados, conclui-se que em todos os estabelecimentos de ensino onde os alunos foram inquiridos (Academia Militar, Colégio Militar e Universidade de Évora), os praticantes de equitação tiveram um valor médio superior do nível de proficiência das competências de liderança estudadas neste trabalho, e ao verificarmos que a tendência se confirmou no Colégio Militar e na Universidade de Évora, reforça-se os resultados verificados na Academia Militar o que leva-nos a concluir que a equitação é uma atividade que, bem explorada, despoleta em alguns futuros líderes as competências de liderança que os fará usar a prática do bom comando.

6.6 Conclusões finais

Tendo em conta os objetivos do presente trabalho de investigação e considerando a revisão da literatura, como a análise e discussão dos resultados apresentados, deduzimos os seguintes aspetos conclusivos:

A formação dos futuros Oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana começa na Academia Militar que desde cedo impute aos cadetes algumas situações onde têm de pôr em prática as competências de liderança de cada um, para poderem resolver as adversidades encontradas. Mas como as competências de liderança não são inatas mas sim adquiridas, estas situações não são suficientes para os cadetes saírem da Academia Militar com um grau de proficiência das competências de liderança suficiente para os desafios que encontram ao entrar nos quadros permanentes, onde começam a comandar Homens, que através da prática de equitação, como um exponencial do desenvolvimento das

A prática de equitação como um exponencial do desenvolvimento das competências de liderança no Ensino Superior: Academia Militar

competências de liderança, saem melhor preparados para lidarem com os subordinados e poderem utilizar as capacidades de cada um melhor desenvolvidas com um nível de proficiência superior.

No final desta investigação, concluímos que os praticantes de equitação valorizam mais as competências consideração e transparência, e dão menos importância à competência autoconfiança. Verifica-se também que os praticantes de equitação têm um maior nível de proficiência em todas as competências de liderança, em relação aos não praticantes.

Em suma, a equitação é um excelente método de auxílio no ensino da liderança na Academia Militar, tornando os futuros Oficiais com níveis de proficiências de competências de liderança para serem mais eficazes e eficientes nas funções de comando, direção e chefia.

6.7 Limitações da investigação

O presente trabalho de investigação revelou algumas limitações que dificultaram o processo de investigação. Inicialmente, é de referir a falta de experiência, que alguns dos alunos tinham na prática de comando, decorrente da sua falta de experiência em assumir funções de comando, ou funções de responsabilidade maior, principalmente ao nível do ensino universitário, onde já foi complicado encontrar uma universidade onde se praticasse equitação e incluir alunos com alguma função de chefia, ao nível do Colégio Militar. A prática de equitação é um desporto comum o que não dificultou a amostra, mas encontrar alunos com funções de comando atuais ou que já tenham passado por elas e tenham praticado equitação também foi mais uma dificuldade encontrada na amostra. Por fim na Academia Militar, sendo a equitação uma disciplina obrigatória, o que mais dificultou a amostra foi a prática de comando, uma vez que cadetes-alunos com menos tempo de casa, não podem todos, ainda, assumir uma posição de comando, o que era um fator a ter em conta na escolha desta amostra.

Os resultados obtidos nesta investigação são muito favoráveis, o que leva tempo para podermos analisar todos os resultados obtidos, e o curto período de tempo para a realização desta investigação não permite comparar todos os dados, nem fazer uma

investigação que seria muito pertinente em relação às diferenças encontradas entre os praticantes das várias instituições de ensino.

6.8 Desafios para investigações futuras

Após a realização deste Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), existem alguns aspetos que merecem ser referenciados.

Nos dias de hoje a liderança é um dos processos mais importantes para qualquer organização, inclusive na Academia Militar, onde são formados os futuros líderes do Exército Português e da Guarda Nacional Republicana, e desta forma é necessário munir os alunos de competências para liderar e prepará-los para o seu futuro que vai ser liderar Homens.

Com os resultados obtidos nesta investigação encontramos diferenças significativas entre praticantes de equitação e não praticantes de instituições de ensino diferentes, e desta forma era interessante no futuro realizar-se uma investigação, de modo a identificar quais as diferenças encontradas entre a equitação praticada na Academia Militar, no Colégio Militar e numa Universidade, uma vez que em todas se desenvolvem o nível de proficiência das competências de liderança de forma diferente.

Para futuras investigações no âmbito desta temática, recomenda-se uma abordagem comparativa das competências de liderança desenvolvidas pela prática de equitação em relação a outro desporto praticado na Academia Militar, com o intuito de verificar se existe outro desporto que possa exponenciar as competências de liderança de cada indivíduo.

Uma sugestão para o futuro após a realização desta investigação é, à semelhança do que acontece na Academia Militar do Brasil, definir as competências de coragem, capacidade de decisão, resistência, iniciativa e autoconfiança como objetivos da equitação na Academia Militar portuguesa

Bibliografia

- Adair, J. (2006). *Leadership and Motivation*. London: Kogan Page.
- Adair, J. (2006). *Liderança para o sucesso*. Lisboa: Editorial Presença.
- Bazmi, A. (2007). Revisiting Leadership in the Armed Forces. *Air & Space Power Journal*, 5-10.
- Borges, A. (2009). *A Equitação: Um Exponencial de Desenvolvimento de Competências de Liderança*. Amadora: Academia Militar.
- Brownwell, J. (2006). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. *Human Resources Management*, 45 (3), 309-336.
- Chiavenato, I. (1982). *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Thomson.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Cirillo, L. C. (1999). *Fundamentos básicos sobre a Equoterapia*. Brasília: Ande Brasil.
- Cunha, M. P. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editores.
- Ferreira, J. M. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidática.

- Goleman, B. e. (2013). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence - Tapping into Your Team's Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321 - 328.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2007). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewin, K. L. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 271-299.
- Luis, A. D. (2008). Comando e Chefia - Liderança. Em A. Militar, *Proelium* (pp. 47 - 48). Lisboa: Academia Militar.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística: com Utilização do SPSS (2ªed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maximo, S. (2008). *Alunos especiais: processos educacionais e de inclusão*. São Paulo: Paulus.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva-Publicações, S. A.
- Ribeiro, R. P. (2006). *A repercussão da equoterapia na qualidade de vida da pessoa portadora de lesão medular traumática*. Campo Grande: Universidade Católica Dom Bosco.
- Rink, B. (2004). *Equitação e Liderança*. Rio de Janeiro: Escola de equitação do Exército Brasileiro.
- Rosado, D. P. (2011). *Sessão nº2 de Estratégia, Diapositivos da Unidade Curricular*. Lisboa: ISLA.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelos de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.

Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre Metodologia Científica para a Elaboração, escrita e Apresentação de Teses de Doutorado, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada (2ªed.)*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Silva, P. (2008). *O Cavalo e o Sentimento*. Odivelas: Artes Gráficas, Lda.

Vieira, G. B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.

Apêndices

Apêndice A

Competências de Liderança

Competência	Descrição
Consideração	Criar, no ambiente de trabalho, um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros, de forma a conhece-los, a perceber as necessidades e com preocupação face às suas expetativas.
Aptidão técnica e profissional	Atualizar e manter capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que é exigido.
Autoconfiança	Confiar nas capacidades para agir, escolher as soluções e realizar tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detenho toda a informação necessária.
Autocontrolo	Controlar as emoções quando confrontado com a oposição/hostilidade dos outros ou quando trabalhando sob condições de esforço, conseguindo transmitir calma e confiança aos subordinados.
Capacidade de resolver problemas	Identificar problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas ou crises.
Compromisso	Mostrar profunda dedicação à organização e materializar os objetivos organizacionais, com padrões de elevada exigência, procurando, permanentemente, melhorar os desempenhos próprios dos outros.
Comunicação	Comunicar, com facilidade, de forma oral e/ou escrita, apresentando uma forma estruturada e um conteúdo de qualidade, ter um discurso (oral e escrito) fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo.

Competência	Descrição
Comunicação assertiva	Defender os direitos e exprimir pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitável, direta e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros e conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais.
Coragem	Lutar para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, quando executando ações absolutamente necessárias e mesmo em ambientes difíceis e adversos, manter comportamentos eticamente aceitáveis.
Promoção e desenvolvimento	Formar e treinar subordinados, fornecendo a informação adequada e ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais.
Empatia	Escutar de forma atenta, aberta e interessada, compreender os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.
Liderança participativa	Aconselhar-se com os superiores, pares e subordinados, antes de introduzir as mudanças que afetam as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.
Liderança por delegação	Delegar confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confiar apropriadamente nos outros para executar as tarefas e fornecera sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos subordinados.
Flexibilidade e adaptabilidade	Adaptação eficaz à diversidade de situações em permanente transformação, independentemente do grupo ou grupos que se lidera e pensar antecipadamente no horizonte de possibilidades que a contínua evolução da realidade (sociedade) reserva.
Trabalho de equipa e coesão	Criar e desenvolver nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertencem e à obtenção dos respetivos objetivos estratégicos.

Competência	Descrição
Gestor de conflitos e negociação	Incentivar e facilitar, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos organizacionais procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspectivas
Influencia/referencia	Promover em si e nos outros, elevados padrões de acordo com os valores, crenças e culturas organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação.
Orientação para a tarefa	Fixação, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.
Reconhecimento, feedbacks positivos e valorização	Avaliar, reconhecer e valorizar o desempenho eficaz ou as contribuições significativas dos subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamento desejados.
Relações interpessoais	Relacionamento eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos.
Tomar decisões	Identificar os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvem.
Transparência	Ser franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentado e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros.
Visão	Manifestar de forma entusiástica o futuro da organização, baseada em fatores de diagnóstico interno (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica e envolver os outros nesta visão de aspiração partilhada.
Proatividade	Ter iniciativa para fazer acontecer as coisas e pensar antecipadamente nas soluções para resolver os problemas.

Apêndice B

Inquérito de Competências de Liderança

Este inquérito destina-se a recolher informação que permita a realização de trabalhos práticos no âmbito dos Recursos Humanos – Ensino/Formação – identificação de competências associadas à liderança. As respostas são rigorosamente anónimas e serão tratadas apenas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Os seus resultados apenas servem como indicadores sobre o nível de importância para se obter desempenhos superiores e eficazes (**desempenho real**) que cada competência associada à liderança representa no exercício de uma função de comando, direção e/ou chefia no contexto militar.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Agradecemos a sua colaboração

Parte I

Dados Sociodemográficos

- | | |
|--|--|
| 1. Idade | <p>≤ 20 anos</p> <p>21-25 anos</p> <p>26-30 anos</p> <p>31-35 anos</p> |
| 2. Género | <p>Masculino</p> <p>Feminino</p> |
| 3. Ano de entrada na Academia Militar | |
| 5. Categoria | |
| | <p>Cadete-Aluno 1º ano</p> <p>Cadete-Aluno 2º ano</p> <p>Cadete-Aluno 3º ano</p> <p>Cadete-Aluno 4º ano</p> |
| 6. Ramo | <p>Exército</p> <p>GNR</p> |
| 7. Arma/Serviço | <p>Infantaria</p> <p>Artilharia</p> <p>Cavalaria</p> <p>Engenharia Militar</p> <p>Transmissões</p> <p>Serviço de Administração Material</p> <p>Serviço de Material</p> <p>Serviço de Saúde</p> |
| 8. Naturalidade (Distrito) | |
| 9. Desporto praticado com maior frequência | |
| 10. Em frequência de cursos, normalmente, classifico-me | <p>1/3</p> <p>2/3</p> <p>3/3</p> |

Parte II

No exercício das atuais ou últimas funções de comando, direção e/ou chefia, indique o seu nível de eficácia (desempenho) para cada afirmação.

Os seus resultados apenas servem como indicadores sobre o nível de eficácia (desempenho) sobre cada competência de liderança de modo a obter desempenhos superiores e eficazes.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

	(desempenho real) No exercício das funções de comando, direção e chefia, indique o nível de eficácia (desempenho) que obteria para cada afirmação, colocando um “x” no espaço respetivo.										
	Extremamente ineficaz										Extremamente eficaz
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Procuo perceber as necessidades e expectativas dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Tomo decisões com o desacordo dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Identifico problemas e antecipo soluções.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Tenho um discurso convincente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Defendo os meus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Luto pelos objetivos sem olhar ao perigo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Explico a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Desperto nos outros um sentimento de referência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Reconheço o desempenho eficaz.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Sou franco e aberto com os outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

32. Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Crio oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Mostro posições de confiança nos meus julgamentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações de stress.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Ajo de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Falo com os outros de forma clara.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Em caso de desacordo, procuro os compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Luto sem hesitar por aquilo que considero certo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Promovo o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Procuro perceber as necessidades e expectativas dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Encorajo a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Deixo os outros decidir a forma como cumprir os seus objetivos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Trabalho eficazmente nas várias situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Relaciono-me de forma eficaz com os outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Admito sem rodeios os meus erros e falhas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Visualizo o ambiente externo e interno da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Procuro melhorar os sistemas e práticas organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Reconheço nos outros a virtude, o esforço e a dedicação nas coisas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Executo o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59. Confio nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. Transmito confiança aos subordinados nos momentos de elevada tensão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61. Resolvo eficazmente os problemas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62. Adapto a exposição verbal e escrita ao nível da audiência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63. Quando discordo de outra pessoa, mostro-lhe que a escutei, antes de lhe explicar a minha discordância.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Não receio as novas situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65. Identifico as necessidades de desenvolvimento aos colaboradores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. Tento compreender o que os outros sentem.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67. Deixo os subordinados participar na tomada de decisão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68. Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69. Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70. Faço que os outros se sintam fortes e importantes no grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71. Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72. Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73. Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74. Informo os outros quando têm uma boa execução.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75. Aconselho os outros nas suas preocupações pessoais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
76. Tenho a capacidade para antever as situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
77. Enfrento e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78. Estudo os recursos disponíveis para identificar forma de alcançar os objetivos a longo prazo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79. Efetuo mudanças visando a melhoria da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apêndice C

Comparação Múltipla de Médias (Teste Tukey)

Variáveis dependentes - Competências de liderança			Tukey HSD (Sig.)
Consideração	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Alunos praticantes	Cadetes praticantes	0,03
		Cadetes não praticantes	0,00
		Alunos não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
Aptidão Técnico-Profissional	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
AutoConfiança	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,03
		Cadetes não praticantes	0,00
AutoControlo	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
	Alunos praticantes	Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
Capacidade para Resolver Problemas	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,01
	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,01
Comunicação	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
Comunicação Assertiva	Cadetes praticantes	Universitários não praticantes	0,01
	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Universitários não praticantes	0,02
Coragem	Alunos praticantes	Universitários não praticantes	0,03
Promoção do Desenvolvimento	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,01
	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00

		Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Universitários não praticantes	0,01
		Cadetes não praticantes	0,04
	Cadetes praticantes	Universitários não praticantes	0,01
		Cadetes não praticantes	0,00
Empatia	Alunos praticantes	Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,03
		Universitários não praticantes	0,01
	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	,029
Liderança Participativa		Cadetes não praticantes	,000
	Alunos praticantes	Alunos não praticantes	,001
		Universitários não praticantes	,000
	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	,005
		Cadetes não praticantes	,000
Liderança por Delegação	Alunos praticantes	Alunos não praticantes	,047
		Universitários não praticantes	,001
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	,014
	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	,000
Flexibilidade e Adaptabilidade		Cadetes não praticantes	,000
	Alunos praticantes	Universitários não praticantes	,001
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	,000
	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
Trabalho de Equipe e Coesão		Universitários não praticantes	0,00
	Alunos	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,01
Gestão de Conflitos e Negociação	Alunos praticantes	Cadetes com Equitação	0,00
		Cadetes não praticantes	0,00
	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,02
Influência		Cadetes não praticantes	0,00
	Alunos praticantes	Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,014
	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,04
Orientação para a Tarefa		Universitários não praticantes	0,01
	Universitários praticantes	Universitários não praticantes i	0,00
		Cadetes não praticantes	0,04
	Universitários praticantes	Universitários não praticantes	0,01
	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,03
Reconhecimento e valorização		Universitários não praticantes	0,02
	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,03
		Universitários não praticantes	0,02
Relações Interpessoais	Alunos praticantes	Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,00

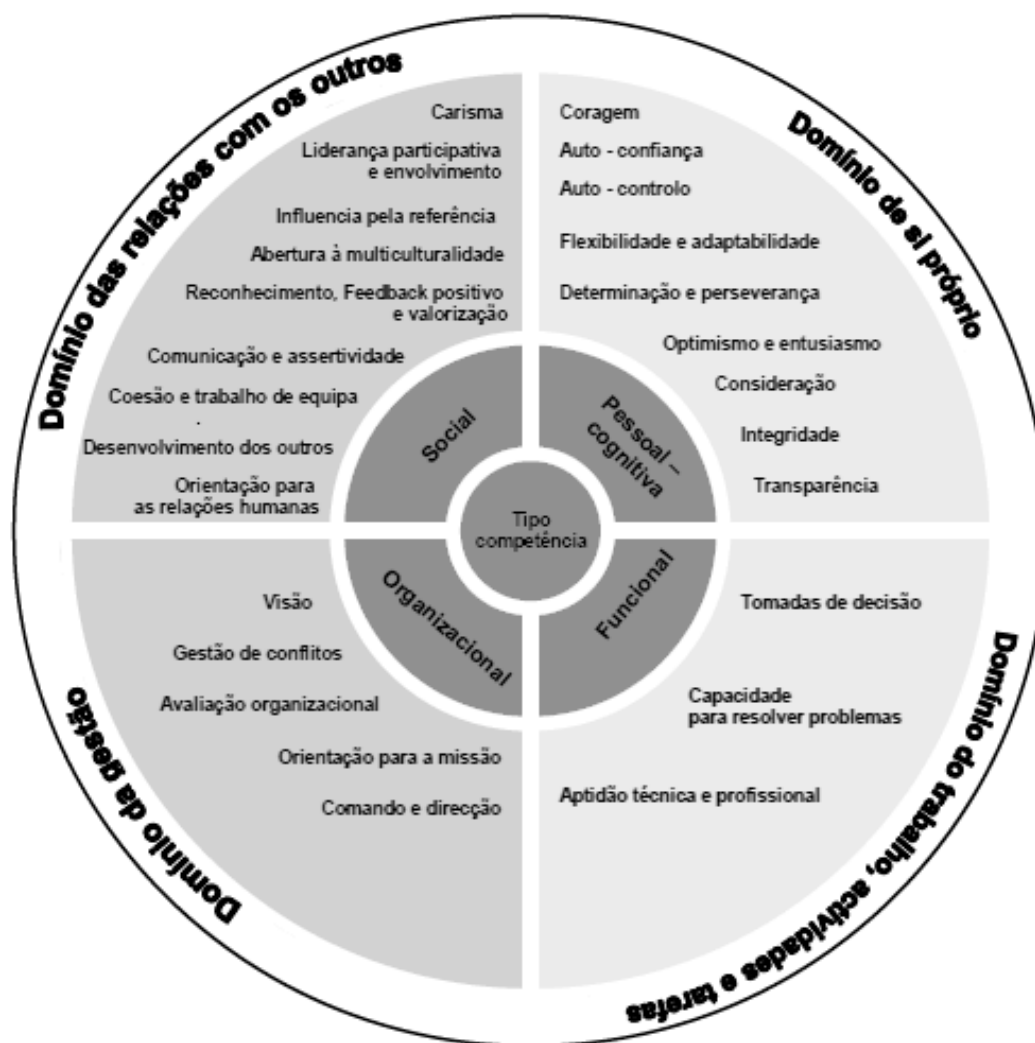
Tomada de Decisão	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
Transparência	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,01
		Universitários não praticantes	0,04
Visão	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
Proatividade	Cadetes praticantes	Cadetes não praticantes	0,01
	Alunos praticantes	Cadetes não praticantes	0,00
		Universitários não praticantes	0,00
	Universitários praticantes	Cadetes não praticantes	0,01

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Anexos

Anexo A

Domínio e Tipo de Competências



Fonte : Rouco (2012)